

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO CÉSAR PEREIRA DA SILVA

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA  
GESTÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: O CASO CASA DA JUVENTUDE PADRE  
BURNIER.

São Leopoldo / Goiânia  
2010

PAULO CÉSAR PEREIRA DA SILVA

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA  
GESTÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: O CASO CASA DA JUVENTUDE PADRE  
BURNIER.

Dissertação apresentada a Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre  
em Administração

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina  
Bitencourt

São Leopoldo / Goiânia  
2010

PAULO CÉSAR PEREIRA DA SILVA

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DA  
GESTÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: O CASO CASA DA JUVENTUDE PADRE  
BURNIER.

Dissertação apresentada a Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre  
em Administração

Aprovado em 23 de Outubro de 2010

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP

---

Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Yeda Swirski de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Claudia Cristina Bitencourt

Visto e permitido a impressão

São Leopoldo,

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yeda Swirski de Souza  
Coordenadora PPG em Administração

*À minha família, em especial a Vicente e Antonia, meus queridos pais e mestres da vida, pelo exemplo de vencedores com ética e valorização humana, bem como pelo incentivo e oportunidade para estudar. À minha amada Emanuelle, pelo apoio permanente, pela paciência, consciência e sabedoria.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, autor da Vida, por ter me concedido a graça da saúde e da persistência para produzir este estudo.

À Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt, pela atenção, paciência e orientação concedida a mim neste tempo de construção do saber.

Aos meus familiares, Vicente Pereira da Silva (Pai), Antonia Pereira da Silva (Mãe), aos meus irmãos e irmãs, em especial, Leandro Pereira da Silva e Vanusia Pereira da Silva, motivadores do meu sonho de vida, que me acompanharam em todos os momentos, sabendo da importância deste mestrado, não só para mim, mas para todos nós.

À Emanuelle Pereira da Silva, pelo apoio incondicional, atenção, paciência, compreensão, presença, consolo e incentivos, principalmente nos momentos mais complicados aos quais passei durante esse período de construção e aprendizagem.

Aos Professores/as da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), na pessoa da Prof. Yeda Swirski de Souza e do Prof. Ely Laureano Paiva, por me proporcionarem momentos inesquecíveis, confirmando que a vida é um constante aprendizado.

Às Secretárias, Alessandra Serra (PUC Goiás) e Ana Zilles (UNISINOS), pela disponibilidade para nos atender com qualidade e eficiência.

Aos amigos e amigas da Casa da Juventude Padre Burnier, na pessoa de Pe. Geraldo Marcos Labarrère Nascimento e Carmem Lúcia Teixeira, pelo incentivo, apoio, formação, permissão, motivação e ações por um mundo melhor.

Aos amigos e amigas do Centro Comunitário João XXIII, na pessoa de Marcelo Bernardes e Ir. Maria Hernandez no Setor Criméia Leste – Goiânia – Goiás, pela comunhão, orações, compreensão e incentivos.

Aos amigos e amigas da caminhada, especialmente, a José Luis Caixeta, Julia Maria do Vale, Aparecida Maria Caixeta, Luis Nascimento, Gesiane Maria da Silva, Francisco Antonio de Souza, Aparecida Maria da Rocha, entre outros/as.

Aos meus colegas da primeira turma de Mestrado em Administração do Estado de Goiás, que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho em especial, a José Humberto da Silva, Marta Cléia Ferreira de Andrade, Robson Rodrigues Gomes e Edna Perpetua dos Santos, pelas conversas, aprendizagem e sofrimentos conjuntos.

Ao Programa de Formação de Lideranças Católicas – PROLIC, da Fundação Porticus do Brasil, pelo aporte financeiro.

*“O importante e bonito do mundo é isso:  
que as pessoas não estão sempre iguais,  
ainda não foram terminadas, mas que elas  
vão sempre mudando”.*

Guimarães Rosa

## RESUMO

Este trabalho se insere na perspectiva de identificar as competências organizacionais de uma organização estabelecida no contexto da gestão social do Terceiro Setor e voltada para o atendimento preferencial de adolescentes e jovens empobrecidos e situada na cidade de Goiânia, Estado de Goiás, Brasil. Para atender aos objetivos propostos, procurou-se problematizar a pesquisa a partir das transformações econômicas e sociais a que a sociedade contemporânea vem passando bem como considerou a emergência das organizações do Terceiro Setor. Neste contexto, percebeu-se a importância dessas organizações para o desenvolvimento social e econômico de um local ou região e qual o papel da gestão social no seu processo de desenvolvimento. Por tratar-se de uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, procurou-se trabalhar respectivamente com categorias e subcategorias de análise Gestão Social no Terceiro Setor (estratégias, ações e processos chave) e Competências Organizacionais (dependência de percurso e elementos sustentadores). Para atender a natureza da pesquisa, descreveu-se a trajetória histórica da Casa da Juventude Pe. Burnier, tendo como base os dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e não-participante e análise de documentos e registros. Neste sentido, a partir das principais fases de mudanças, desafios, estratégias, ações e processos chave foram identificadas as competências organizacionais desenvolvidas pela CAJU em sua trajetória, bem como a dependência que a organização têm desse percurso percorrido. O trabalho pretende contribuir para na ampliação do quadro de pesquisas sobre competências organizacionais no contexto da gestão social do Terceiro Setor.

**Palavras-chave:** Sociedade Civil. Terceiro Setor. Gestão Social. Competências Organizacionais. Estratégias.

## ABSTRACT

This work was conceived to identify the organizational skills of an organization established in the context of social management of the Third Sector and focused in a preferential support for impoverished adolescents and youngsters in the city of Goiânia, Goiás State, Brazil. To reach the proposed objectives, we tried to discuss the research from the economic and social transformations that contemporary society is undergoing and also we took in consideration the emergence of Third Sector organizations. In this context, we realized the importance of these organizations for social and economic development of a place or region, and the role of the social management in the development process. Because this was a descriptive qualitative research, we tried to work respectively with categories and subcategories of analysis (Social Management in the Third Sector - strategies, actions and key processes and Organizational Skills - dependence on route and supportive elements). To reach the nature of research, we described the historical trajectory of the Ps. Burnier Youth House, it's based on datas collected through semi-structured interviews, observation direct and non-participating and analysis of documents and records. In this sense, from the main stages of changes, challenges, strategies, actions and key processes there were identified the organizational competencies developed by CAJU in its path, as well as the dependence that this organization have of this walked route. This work aims to contribute expanding the framework for researches on organizational skills in the context of social management of the Third Sector.

**Keywords:** Civil Society. Third Sector. Social Management. Organizational skills. Strategies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais  
AJEAS – Associação Jesuíta de Educação e Assistência Social  
ACSC – Associação Congregação de Santa Catarina  
ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação Pesquisa e Administração  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BRC – Província do Brasil Centro-Leste  
CAJU – Casa da Juventude Pe. Burnier  
CDI – Comitê para a Democratização da Informática  
CEATS – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor  
CEASA – Central de Abastecimento de Goiás  
CEBs – Comunidade Eclesiais de Base  
CEBI – Centro de Estudos Bíblicos  
CEDCA – Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente  
CEDOC – Centro de Documentação Pe. Albano Trinks  
CELAM – Conferência Episcopal Latino-Americana  
CEMPRE – Cadastro Central de Empresas  
CETS – Centro de Estudos do Terceiro Setor  
CF – Constituição Federal  
CIAGS – Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social  
CIMI – Conselho Missionário Indigenista  
CMDCA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente  
CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil  
CNPJ – Comissão Nacional da Pastoral da Juventude  
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CNL – Conselho Nacional de Leigos  
CPDF – Centro Pastoral Dom Fernando  
CRA – Coordenação Regional de Assessores  
CRB – Conferência dos Religiosos da Brasil  
Cr\$ – Cruzeiros  
Cz\$ – Cruzados  
CTL – Centro de Treinamento de Líderes  
CUCAS – Curso de Capacitação de Assessores

DF – Distrito Federal

EBAPE – Escola Brasileira de Administração e Pública e Empresas

EnANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação Pesquisa e Administração

FAJE – Faculdade Jesuíta Filosofia e Teologia

FASFIL – Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GIFE – Grupo de Fundações, Institutos e Empresas

GO – Goiás

GT – Grupos de Trabalhos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRADES – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPF – Instituto Paulo Freire

IPJ – Instituto de Pastoral de Juventude

JUBRA – Simpósio Internacional de sobre Juventude Brasileira

LIEGS – Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social

MG – Minas Gerais

MT – Mato Grosso

NIPETS – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor

ONGs – Organizações Não-Governamentais

OSCs – Organizações da Sociedade Civil

OTS – Organizações do Terceiro Setor

PEGS – Programa de Estudos em Gestão Social

PJ – Pastoral da Juventude

PJMP – Pastoral da Juventude do Meio Popular

PROVITA – Programa de proteção a vítimas e testemunhas

PUC – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administração de Empresa

R\$ – Reais

RS – Rio Grande do Sul

SEAS – Sociedade de Educação e Assistência Social

SGC – Sociedade Goiana de Cultura

SP – São Paulo

TO – Tocantins

TS – Terceiro Setor

UCG – Universidade Católica de Goiás

UDR – União Democrática Ruralista

UEG – Universidade Estadual de Goiás

UFG – Universidade Federal de Goiás

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFC – Universidade Federal do Ceará

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

UPJ – Universidade Popular de Juventude

USP – Universidade de São Paulo

VBR – Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURA 2 - ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 3 – PROCESSO DE GESTÃO DO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>61</b>
<b>FIGURA 4 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>FIGURA 5 – MAPA CONCEITUAL .....</b>	<b>83</b>
<b>FIGURA 6 – ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>94</b>
<b>FIGURA 7 – ORGANOGRAMA DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER .....</b>	<b>154</b>
<b>FIGURA 8 – QUADRO SÍNTESE DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>180</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ELEMENTOS DEFINIDORES DO TERCEIRO SETOR .....	29
QUADRO 2 - CRESCIMENTO DO TERCEIRO SETOR.....	47
QUADRO 3 - TIPOLOGIA IDEAL DOS MODELOS DE GESTÃO.....	53
QUADRO 4 – ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DA VBR.....	74
QUADRO 5 - QUALIDADES E CAPACIDADES DAS OTS .....	81
QUADRO 6 - TÉCNICAS DE COLETAS DE EVIDÊNCIAS .....	86
QUADRO 7 - GRUPO FOCAL .....	91
QUADRO 8 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	95
QUADRO 9 - CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	97
QUADRO 10 - HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER.....	126
QUADRO 11 - REDE DE PARCERIAS DA CAJU.....	147
QUADRO 12 - EVOLUÇÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA PROVÍNCIA BRC PARA A CAJU.....	149
QUADRO 13 - ESTRUTURA DELIBERATIVA DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER.....	153
QUADRO 14 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER .....	154
QUADRO 15 – GESTÃO SOCIAL NA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER .....	156
QUADRO 16 - DEPENDÊNCIA DE PERCURSO DA CAJU .....	163
QUADRO 17 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER .....	170
QUADRO 18 – ELEMENTOS SUSTENTADORES - GESTÃO .....	176
QUADRO 19 - ELEMENTOS SUSTENTADORES - FORMAÇÃO .....	176
QUADRO 20 - ELEMENTOS SUSTENTADORES - ASSESSORIA .....	177
QUADRO 21 – ELEMENTOS SUSTENTADORES - PESQUISA.....	177

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.1.2 <i>Problemática e questão de pesquisa</i> .....	21
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	22
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	23
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	23
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	23
<b>2. O TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>27</b>
2.1 CONTEXTO GERAL DO TERCEIRO SETOR .....	28
2.1.1 <i>Um setor entre a emergência e as críticas</i> .....	36
2.1.2 <i>Entre o crescimento e os debates conceituais</i> .....	40
2.2 AS ORIGENS DO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO.....	43
2.2.1 <i>O dilema dos dados e das informações</i> .....	44
2.3 AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	48
<b>3. GESTÃO SOCIAL.....</b>	<b>52</b>
3.1 A GESTÃO SOCIAL NO CONTEXTO DO TERCEIRO SETOR .....	52
3.1.1 <i>Algumas questões conceituais</i> .....	56
3.2 A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	60
<b>4. COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
4.1 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	67
4.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	70
4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	75
4.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO TERCEIRO SETOR.....	79
<b>5. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>84</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA.....	84
5.1.1 <i>O método estudo de caso</i> .....	85
5.1.2 <i>Justificativa para escolha da OTS</i> .....	87
5.2 O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	90
5.2.1 <i>Etapa preparatória</i> .....	90
5.2.2 <i>Etapa exploratória</i> .....	91
5.2.3 <i>Etapa investigativa</i> .....	92
5.2.4 <i>Etapa analítica</i> .....	93
5.2.5 <i>Etapa conclusiva</i> .....	93
5.3 A COLETA DE DADOS .....	94
5.3.1 <i>Os dados primários</i> .....	94
5.3.2 <i>Os dados secundários</i> .....	95
5.4 A ANÁLISE DOS DADOS .....	96
<b>6. HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER .....</b>	<b>99</b>
6.1 OS ACONTECIMENTOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA A FUNDAÇÃO DA CAJU .....	99
6.1.1 <i>O Jesuíta João Bosco Penido Burnier</i> .....	100
6.1.2 <i>A saída dos Jesuítas da direção da Universidade Católica</i> .....	102
6.1.3 <i>A Pastoral da Juventude na Arquidiocese de Goiânia</i> .....	103
6.1.4 <i>A participação decisiva de Padre Albano Trinks</i> .....	104
6.1.5 <i>A decisão da fundação da Casa da Juventude</i> .....	106
6.2 A FUNDAÇÃO DA CASA DA JUVENTUDE PADRE BURNIER .....	107
6.2.1 <i>A Casa da Juventude Padre Burnier (CAJU)</i> .....	107
6.2.2 <i>As datas de implantação da CAJU</i> .....	109
6.3 A TRAJETÓRIA DA CASA DA JUVENTUDE PADRE BURNIER .....	110
6.3.1 <i>A CAJU de 1985 a 1989 – O período de estruturação</i> .....	110
6.3.2 <i>A CAJU de 1990 a 2000 – O período de reestruturação e desenvolvimento</i> .....	116
6.3.3 <i>A CAJU de 2001 a 2009 – O período de ampliação</i> .....	121
6.3.4 <i>A CAJU em 2010 – Construindo o Projeto Político Pedagógico</i> .....	125

<b>7. GESTÃO SOCIAL NA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER .....</b>	<b>129</b>
7.1 MUDANÇAS, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS.....	129
7.1.1 <i>Mudanças</i> .....	130
7.1.2 <i>Desafios</i> .....	135
7.1.3 <i>Estratégias</i> .....	140
7.2 AÇÕES E PROCESSOS CHAVE .....	145
7.2.1 <i>Atendimento aos Jovens</i> .....	145
7.2.2 <i>Formação de parcerias</i> .....	147
7.2.3 <i>Sustentabilidade financeira</i> .....	148
7.2.4 <i>Capacitação da equipe</i> .....	151
7.2.5 <i>Processo de tomada de decisão participativa</i> .....	152
7.2.5 <i>Estrutura organizacional descentralizada</i> .....	153
<b>8. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA CASA DA JUVENTUDE PADRE BURNIER .....</b>	<b>157</b>
8.1 DEPENDÊNCIA DE PERCURSO.....	157
8.1.2 <i>As mudanças durante o percurso da CAJU</i> .....	158
8.1.2 <i>Os desafios no desenvolvimento da CAJU</i> .....	159
8.1.3 <i>As estratégias e o processo de ampliação da CAJU</i> .....	161
8.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SEUS ELEMENTOS SUSTENTADORES.....	163
8.2.1 <i>Identificação das Competências Organizacionais</i> .....	164
8.2.2 <i>Elementos sustentadores</i> .....	171
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>178</b>
9.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	181
9.2 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....	182
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A DIREÇÃO, COORDENADORES DE NÚCLEOS, ÁREAS, SETORES E ASSISTENTE SOCIAL DA CASA DA JUVENTUDE (CAJU).....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA CONSULTA .....</b>	<b>192</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo identificar as competências organizacionais de uma organização estabelecida no contexto da gestão social no Terceiro Setor. Segundo Salamon (1997), essas organizações, ao longo de sua trajetória desenvolvem capacidades diferenciadas e se estabelecem forças que contribuem para o desenvolvimento econômico e social para um determinado local ou região.

Contudo, segundo Wanderley (2007), ao mesmo tempo, com o processo de globalização em curso, a desregulação estatal tem contribuído para agravamento da desigualdade social, principalmente porque não se globaliza nem a renda nem os recursos tecnológicos de forma equitativa. Deste modo, o que acontece é acentuar o desequilíbrio social.

Por outro lado, segundo Berti (2009), a dinâmica das transformações sociais, econômicas, políticas tecnológicas a que a sociedade contemporânea vem passando, têm impactado diretamente o mundo dessas organizações. Há um emergente crescimento de organizações patrocinadas pela sociedade civil, que criam capital social. De acordo com Salamon (1997), essa emergência tem sido decisiva também para o progresso econômico, quando não para a democracia.

As organizações não-governamentais sem fins lucrativos ou Organizações do Terceiro Setor que são constituídas neste cenário nascem com um papel claro, o de empreender a busca, “ainda que em escala pequena, de soluções inovadoras para os problemas sociais, que ele se propõe enfrentar” (CARDOSO, 1997).

Compreende-se que, a expansão das organizações do Terceiro Setor fez emergir também a necessidade de sistematização de seus processos de gestão específicos e identificação de suas competências. Segundo Barney (1986), todas as organizações podem acumular e cultivar competências que às ajudem a conquistar e sustentar a vantagem competitiva ao longo de um período. Neste sentido, considera-se, que as organizações do Terceiro Setor também passam por esse processo de desenvolvimento e acumulação de competências.

Considera-se que, a gestão das organizações não-governamentais não pode ser confundida com a gestão pública, nem tampouco ser apenas uma incorporadora de técnicas administrativas desenvolvidas pelas organizações com fins lucrativos, mas deve ir além, ou

seja, deve estruturar-se com características próprias a partir do ambiente complexo ao qual está inserido que é o campo social.

Em razão de sua complexidade e dos processos contínuos de mudanças na sociedade, essas organizações precisam desenvolver permanentemente competências na gestão. Neste sentido, esse trabalho propõe realizar uma pesquisa sobre as competências organizacionais de uma organização do Terceiro Setor, observando as peculiaridades da gestão social no processo de profissionalização em curso das organizações desse contexto.

Na próxima seção será realizada a problematização da pesquisa, bem como a questão de pesquisa a ser respondida durante o desenvolvimento dessa dissertação.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Nas últimas três décadas, as transformações econômicas e tecnológicas têm provocado mudanças significativas no cenário econômico global (NRC, 1999 *apud* BERTI, 2009). Essas transformações, entretanto, trouxeram grandes questões de impacto sobre a sociedade e Estado.

De acordo com Corrêa e Pimenta (2006), esse processo de mudança, tem contribuído significativamente para a crise do Estado e em conseqüência, na fragilização dos direitos que sustentam a regulação social, favorecendo assim o aumento dos problemas e diferenças sociais.

Neste sentido, Wanderley (2007) afirma que, o Estado, fortemente afetado pelo processo de globalização em curso, vem também passando por modificações profundas quanto ao seu papel no enfrentamento da questão social. Segundo o autor, entre as mudanças mais conhecidas desse processo, encontra-se a desregulação estatal, a privatização das políticas sociais, a crise de confiança e soberania e, principalmente, a perda de competência na criação e execução das políticas públicas.

Essa nova configuração, tanto no cenário econômico como em relação ao papel do Estado, acabou por atingir também a área social (AZEVEDO, 2007). Conforme Gutierrez (2006), com o Estado não conduzindo de forma adequada as soluções para os problemas de exclusão e desigualdade social, o seu agravamento foi inevitável.

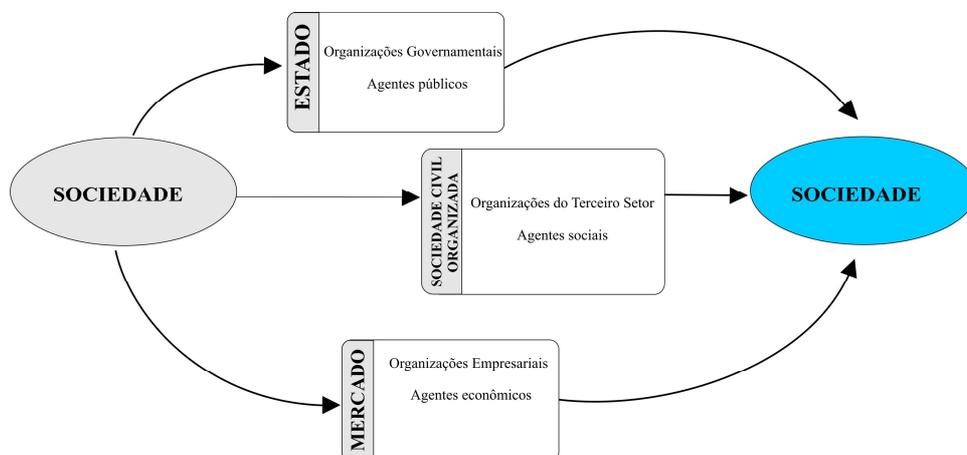
Esse agravamento encontra-se caracterizado em várias expressões de impacto social tais como: ampliação cada vez maior da distância entre ricos e pobres, a rápida saturação dos mercados, na degradação dos recursos naturais, na crise do emprego, na violência urbana e rural, na fragmentação da identidade cultural, enfim, em diversas questões que precisam ser enfrentadas por toda a sociedade (ARCOVERDE, 2006; CABRAL, 2007; BERTI, 2009).

No Brasil, o Estado também vem encontrando diversos obstáculos para o enfrentamento dos problemas sociais e implantação de políticas públicas. Em contrapartida a essa realidade, a sociedade civil, no esteio do processo de democratização do país, vem assumindo um papel cada vez mais importante na esfera pública não-estatal, na medida em que congrega um grande número de entidades sociais que desempenham um papel complementar às ações do Estado na esfera social (GUTIERRES, 2006).

Segundo Tenório (2004) e Cabral (2007), como uma das responsáveis pelo processo de mudança no cenário sócio-político, a sociedade civil, como o *locus* privilegiado da reflexão e integração social da intersubjetividade pleiteada, vem mobilizando a iniciativa privada para o bem comum e com isso, ocupando espaços de destaque na interlocução social e abordagem de problemas sociais.

Além disso, a sociedade civil vem também atuando diretamente na prestação de diversos serviços sociais, tais como: saúde, educacionais, assistencial, culturais e ambientais, por meio da constituição e formalização de um novo e emergente fenômeno organizacional, que nos últimos anos vem sendo denominado de Terceiro Setor (TS) (CABRAL, 2007).

A figura a seguir, ilustra o processo de surgimento do Terceiro Setor, a partir das necessidades da sociedade.



**Figura 1 – Surgimento do Terceiro Setor**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tenório (2004) e Gutierrez (2006).

De acordo com alguns autores (GUTIERRES, 2006; CABRAL, 2007; MEREGE, 2007; VARGAS, 2008), como conjunto de organismos resultante do processo de reflexão e interação social da sociedade civil organizada, a denominação e ascensão do Terceiro Setor tem sido reconhecida e bastante valorizada pela comunidade acadêmica, por ativistas internos deste Setor e pelo público em geral, como uma forma de ampliar as alternativas que permitam o acesso das pessoas, a bens e serviços de cunho social e/ou econômico.

Para Cabral (2007), isso se dá em função da valorização das atividades sociais desenvolvidas pelos organismos do Terceiro Setor, passando ele a ganhar essa centralidade por expressar os anseios e expectativas da própria sociedade na produção e oferta de bens e serviços públicos. Além disso, representa a descentralização das políticas sociais, amplia a participação da sociedade civil e assegura a inclusão de todos os seguimentos sociais na esfera do atendimento público (FISCHER, 2005).

Com essa valorização e expansão, o Terceiro Setor passa a ser concebido como uma das soluções possíveis para dos problemas sociais advindos do desenvolvimento econômico (AZEVEDO, 2007), ganhando cada vez mais consistência no cenário social, na medida em que é apresentado como uma nova possibilidade organizacional para o enfrentamento da questão social a que a sociedade brasileira tem se deparado.

Entretanto, segundo Wanderley (2007), a emergência desse novo fenômeno organizacional, consubstanciado por um considerável número de organizações sem fins lucrativos, vem demandando a necessidade de conhecimentos mais rigorosos e sistemáticos em relação às causas indicativas de seu surgimento, mas principalmente, das peculiaridades internas de seu processo de gestão, ora revisitando teorias e conceitos já postos, ora requerendo novas abordagens e fundamentos a respeito das organizações do Terceiro Setor.

Neste sentido, a sistematização é necessária para explicar o significado social da gestão das atividades desse campo, considerando a sua dimensão econômica e social, a questão da lógica de diferenciação para o modelo estatal e do mercado, mas também serve para compreender a sustentabilidade e articulação de seus recursos, de suas competências específicas (CABRAL, 2007).

O exame das especificidades operadas no interior dessas organizações é imprescindível para que se possa avaliar as atividades que contribuem para seu desempenho superior neste contexto. Neste caso, em razão da complexidade que envolve esse cenário

organizacional, a questão da gestão das competências organizacionais, ganha um sentido bastante relevante.

Neste sentido, segundo Azevedo (2007), as organizações do Terceiro Setor têm se deparado fortemente com a questão da gestão de seus recursos e processos, o que de certa forma as tem obrigado a adotar novos instrumentos e ferramentas que as ajudem a assegurar o cumprimento de seus objetivos e finalidades institucionais.

Por outro lado, compreende-se que o próprio processo de crescimento e desenvolvimento econômico e social de boa parte das organizações do Terceiro Setor, já fornece elementos próprios e suficientes para que sejam identificadas as competências organizacionais próprias, oriundas e acumuladas, a partir da dinâmica e mobilização de seu portfólio de recursos em seu percurso histórico, e a articulação de suas estratégias com as práticas organizacionais no seu ambiente interno (RUAS, 2005; DOLABELLA E BITENCOURT, 2006; BERTI, 2009).

Contudo, mesmo com todo o processo de desenvolvimento vivenciado pelas organizações do Terceiro Setor, ainda existe uma lacuna aberta na literatura acadêmica no tocante a produções científicas relacionados às competências organizacionais no Terceiro Setor.

Segundo Salamon (2008), o Terceiro Setor ainda é como uma espécie de continente invisível, ou seja, existe um grande número de organizações, porém, as informações sobre elas ainda não se encontra organizada. E principalmente faltam, estudos que tratam da valorização dos atributos internos das Organizações do Terceiro Setor (OTS)<sup>1</sup> e que por esta razão, continua sendo organismo bastante frágil.

Para Fischer e Falconer (1998), a carência de estudos que valorizam os atributos internos destas organizações pode ser explicada por dois motivos principais.

O primeiro deles diz respeito à questão do ensino e da pesquisa em administração estarem particularmente preocupados em explicar e descrever as características e prescreverem os procedimentos próprios, tanto das organizações empresariais como das governamentais.

O segundo e não menos importante motivo, é referente aos estudos sociológicos que tendem a recuar diante da necessidade de analisar as características de gestão organizacional

---

<sup>1</sup> Utiliza-se ao longo do texto o termo “OTS” como equivalente a Organizações do Terceiro Setor.

dessas entidades ou pela falta de conhecimento teórico e instrumental apropriado ou mesmo por uma postura preconceituosa e de desvalorização desses aspectos (FISCHER e FALCONER, 1998, p. 12).

O fato, é que existe um hiato na literatura quanto a estudos dos aspectos internos das organizações do Terceiro Setor e que se dispõem a gerir formas de produção de bens e serviços públicos em um espaço intermediário. No entanto, compreende-se que essas organizações congregam uma mistura de recursos e competências especiais tanto para a proteção e desenvolvimento social das pessoas já excluídas como para impedir que novos sujeitos entrem nesse processo (CARRION, 2001; CABRAL, 2007).

Karawejczyk & Estivaleta (2002) destacam que, o momento atual, caracterizado por grandes desafios e questionamentos de paradigmas em todos os níveis da sociedade e do conhecimento humano, cobra também das organizações do Terceiro Setor, articulações capazes de revelar suas competências em qualquer ambiente em que esteja inserida.

De acordo com Tenório (2000, p. 10):

Atualmente as organizações enfrentam momentos de turbulências devido às constantes mudanças a que o mundo está sujeito. Essa situação de relativa instabilidade é inerente tanto às organizações privadas como públicas. Assim têm sido cada vez mais complexas as exigências feitas aos gerentes para que possam lidar com essas situações, caracterizadas por ambientes organizacionais complexos e instáveis.

As situações de instabilidades e exigências de desempenho têm a mesma validade para as organizações sem fins lucrativos de ação voluntária para o bem comum. Não é pelo fato dessas organizações focalizarem seus esforços no aspecto social e não visarem o lucro financeiro que estão isentas da articulação sustentável de seus recursos internos e apresentação de resultados.

Ao contrário do que possa parecer, são elas, chamadas à mesma responsabilidade quando da realização de suas atividades, permitindo assim, a valorização e potencialização dos recursos e das energias existentes e consumidas no seu ambiente interno (CARDOSO, 1997).

De acordo Bitencourt *et. al.* (2008, p. 47):

De uma maneira geral, as organizações focalizam seus esforços no aspecto econômico, ainda que seja crescente a preocupação com as questões sociais e ambientais. Em relação ao Terceiro Setor acontece o inverso, a ênfase recai no aspecto social, sem perder de vista as questões econômicas e ambientais.

Embora a ênfase maior recaia sobre as ações sociais, as organizações do Terceiro Setor também precisam apresentar resultados satisfatórios em relação à mobilização e gestão de seus recursos. Além do mais, essas organizações também estão inseridas no mesmo ambiente de mudanças econômicas, tecnológicas e sociais que a sociedade vem passando nas últimas décadas.

Neste caso, para sua sustentabilidade neste cenário, as organizações precisam estabelecer ações estratégicas alinhadas às suas práticas de gestão. Segundo Froehlich e Bitencourt (2007), a questão estratégica está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da organização, tendo desdobramento direto na gestão dos processos internos.

Neste sentido, compreende-se que, diante de um cenário que impõe permanentes desafios de melhoria nos processos e resultados, o estudo das competências ou do portfólio dos recursos internos das organizações do Terceiro Setor torna-se imprescindível, pois podem agregar valor às suas atividades (FROEHLICH e BITENCOURT, 2007).

### 1.1.2 Problemática e questão de pesquisa

Conforme abordagem anterior, as organizações do Terceiro Setor são criadas para contribuir com o desenvolvimento social e econômico por meio da prestação de serviços complementares tanto aos de governos como também das empresas. Contudo, para cumprir com o seu papel, precisam desenvolver competências, ou seja, precisam ter habilidades organizacionais para sustentar o emprego coordenado de ativos e capacidades de uma forma que ajude a atingir seus objetivos (SANCHEZ, 2001, *apud* FERNANDES, 2006) e que não se furte as características de sua natureza.

Este trabalho se insere nesse meio na perspectiva de contribuir com uma análise a respeito dessa problemática, ou seja, com um estudo que valoriza os atributos internos de uma organização do Terceiro Setor. Para tanto, analisa a experiência da Casa da Juventude Pe. Burnier (CAJU), Instituto de Formação, Assessoria e Pesquisa destinado ao segmento de adolescentes e jovens, considerando a sua trajetória e principais mudanças e desafios enfrentados nos últimos anos.

A Casa da Juventude Pe. Burnier, filiada a Associação Jesuíta de Educação e Assistência Social (AJEAS), voltada à defesa pela garantia de direitos à vida plena,

acompanhamento e formação de adolescentes e jovens em todas as suas dimensões, foi fundada em dezembro de 1984.

É considerada uma organização civil, de utilidade pública, registrada no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA, de Goiânia), no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS, de Goiânia) e no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), com assento no Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente (CEDCA, de Goiás), cumprindo, assim, as exigências legais segundo a política pública de assistência social.

Presente na região Centro-Oeste do Brasil, a Casa da Juventude vem se constituindo como referencial de trabalho com jovens, no processo de formação integral e processual, contribuindo para a sua emancipação e encorajando outros órgãos governamentais e não-governamentais a implementarem serviços de atendimento às juventudes, tendo em vista a realidade de exclusão social em que vivem.

Atendendo diretamente mais de 3.000 (três mil) jovens localmente por ano, em 38 (trinta e oito) projetos de diversas áreas de interesse humano, a Casa da Juventude atua também na prestação de serviços de assessoramento para diversas entidades sociais, religiosas e governamentais no Brasil, América Latina, Europa e África. Encabeça uma rede de 15 Centros e Institutos de Juventude no Brasil e América Latina e coordena com chancela da Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (FAJE), o curso de pós-graduação em Juventude Contemporânea.

Em síntese, o presente estudo busca identificar as competências organizacionais da Casa da Juventude, entidade que presta serviços sociais preferencialmente para adolescentes e jovens.

Por fim, questiona-se: *Quais as competências organizacionais da Casa da Juventude Pe Burnier, no contexto da gestão social do terceiro setor tendo como base a sua trajetória?*

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Esta pesquisa, tendo o referencial teórico como suporte fundamental de orientação, pretende por meio de um processo criterioso de apreciação do caso em evidência, atingir os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as competências organizacionais da Casa da Juventude Pe. Burnier dentro do contexto da gestão social do Terceiro Setor, tendo como base a sua trajetória.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a Casa da Juventude, destacando as principais mudanças e desafios.
- b) Analisar e descrever as atividades de gestão social na Casa da Juventude.
- c) Identificar os “elementos centrais”<sup>2</sup> das competências organizacionais da Casa da Juventude no contexto do Terceiro Setor.

## 1.3 Justificativa da pesquisa

Considerando as mudanças pela qual passa a sociedade contemporânea, suas estratificações e o processo de exclusão social de grande parte da população mundial e brasileira, pondera-se, não ser desprezível a busca por alternativas inovadoras para o enfrentamento da questão social e a serem construídas também no contexto da gestão social no Terceiro Setor (CARDOSO, 1997).

Diante dessa realidade, este trabalho pretende contribuir com algumas reflexões acerca da dinâmica das competências específicas e desenvolvidas nesse ambiente organizacional.

Considerando a expansão do Terceiro Setor e o desenvolvimento de suas organizações, a gestão de competências passa a ter também um papel impar neste contexto, ou seja, as organizações precisam identificar o que sabem fazer de melhor para melhorar ainda mais o seu desempenho (FROEHLICH e BITENCOURT, 2007).

Neste sentido, a escolha por identificar e analisar as competências organizacionais em uma organização cuja atividade não tem fim lucrativo justifica-se tanto pela sua importância

---

<sup>2</sup> São elementos de sustentação das competências. Para este estudo, os elementos de sustentação das competências organizacionais da Casa da Juventude Padre Burnier a serem identificados serão Gestão, Formação, Assessoria e Pesquisa.

em compreender a dinâmica e gestão que envolve as organizações do Terceiro Setor e pela contribuição nos estudos e reflexões competências neste contexto.

Segundo Cabral (2007), o estudo das organizações do Terceiro Setor se torna ainda mais significativo, na medida em que possam colaborar no esclarecimento da dinâmica e dos processos de gestão que são peculiares a essas organizações, de maneira especial, dos modos de expressão de seus valores e cumprimento dos seus objetivos.

Além disso, ajuda na explicitação da função controle social da gestão, como base fundamental para a sustentação do processo de intervenção social e desenvolvimento de soluções alternativas para o enfrentamento dos problemas sociais inerentes ao seu ambiente (CARDOSO, 1997; CABRAL, 2007).

Segundo Salamon (1997) quanto mais essas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para que aperfeiçoem seus sistemas de administração e seu desempenho, sua profissionalização. Tudo isso é muito significativo, principalmente porque, no seu processo de continuidade, as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e apuração de resultados (DRUCKER, 1997).

Entretanto, segundo Marcovitch (1997), a continuidade que garante o seu aperfeiçoamento evolutivo depende da sustentabilidade e só se cria sustentabilidade organizacional com diferenciais próprios, consistentes e planejados.

Neste sentido, justifica-se que as competências organizacionais são questões urgentes e necessárias e que precisam também ser identificadas no contexto dos processos executados no ambiente interno das organizações do Terceiro Setor, ou seja, um processo organizacional próprio precisa ser observado, pensado e realizado.

Além do mais, de acordo com Marcovitch (1997) a informalidade, tão útil nos primeiros passos de uma associação de interesse público, torna-se rapidamente uma ameaça a sua perenidade. Portanto, uma articulação profissionalizada dos recursos é recomendável e necessária para que não se comprometa a continuidade da própria entidade empreendida, devendo-se observar melhor suas ações, seus recursos, conhecimentos e habilidades, ou melhor, suas competências organizacionais.

De acordo com Drucker (1997) as organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Por isso, a articulação e coordenação de seus recursos precisam ser realizadas de forma diferenciada e eficaz.

Segundo Cardoso (1997), como entidades motivadas a buscar soluções inovadoras para o enfrentamento dos problemas sociais, essas organizações necessitam de competências diferenciadoras e sustentáveis. Neste sentido, considera-se que os processos administrativos e mobilização de recursos materiais, humanos e financeiros das organizações sem fins lucrativos, necessitam de uma coordenação que colabore com a sua sustentabilidade.

A perspectiva é de que a partir do presente estudo, novas discussões sobre o aperfeiçoamento da gestão dessas organizações, venham a ser geradas. Ainda mais porque as Organizações do Terceiro Setor estão assumindo cada vez mais responsabilidades em relação ao cumprimento de políticas sociais e, portanto, precisam, em algum momento apresentar os diferenciais responsáveis pela criação do valor percebido pelos seus usuários, financiadores e apoiadores.

Por fim, com base no que foi explicitado, compreende-se que pesquisar as competências organizacionais da Casa da Juventude Pe. Burnier pode contribuir no avanço teórico-empírico em duas direções.

A primeira direção que se pode destacar refere-se à contribuição para uma discussão mais geral acerca das competências referente às organizações que atuam no campo social, ou seja, aquelas cujo produto final que se busca, se materializa em termos de qualidade de vida e melhoria nas condições de vida de populações específicas.

A segunda refere-se à própria organização em si, cuja importância do presente estudo, pode dar-se no nível de subsidiar ações, rever estratégias, enfim, produzir uma auto-reflexão, por parte dos gestores da mesma, com vista a buscar as melhores formas de alcançar seus objetivos e sua missão.

Finalmente, apresenta-se a estrutura do trabalho o qual foi organizado em oito capítulos. O capítulo 1 refere-se à introdução da qual fazem parte: o problema de pesquisa, problemática e questão de pesquisa, os objetivos da pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa da pesquisa. O capítulo 2 apresenta o Terceiro Setor, o contexto geral do terceiro setor, entre a emergência e as críticas, seu crescimento e debates conceituais, as origens do terceiro setor brasileiro, os dilemas dos dados e informações e as organizações do terceiro setor. O capítulo 3 aborda a Gestão Social, a gestão social no contexto do Terceiro Setor, algumas questões conceituais e a gestão das organizações do Terceiro Setor. O capítulo 4 discute as Competências, a noção de competências, a visão baseada em recursos, competências organizacionais e competências organizacionais no Terceiro Setor. O capítulo 5

relata sobre a Metodologia, considerações gerais e desenvolvimento da pesquisa, coleta e análise de dados. O capítulo 6 relata a história e trajetória da Casa da Juventude Padre Burnier. O capítulo 7 descreve a Gestão Social na Casa da Juventude Padre Burnier. O Capítulo 8 apresenta as Competências Organizacionais da Casa da Juventude Padre Burnier. O capítulo 9, apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa e as recomendações para outros estudos voltados para estes temas e para finalizar, são relacionadas as referências bibliográficas consultadas para fundamentar este estudo e o Apêndice.

## 2. O TERCEIRO SETOR

Terceiro Setor é um termo que tem sido propagado e aceito como conceito-chave para se entender o fenômeno bem como para designar o conjunto de atividades sociais e ações voluntárias organizadas provenientes da sociedade civil (FERNANDES, 1997; FALCONER, 1999; BITENCOURT *et. al.*, 2008).

Embora, Fischer e Falconer (1998) abordem que esse termo tenha sempre estado numa zona nebulosa, de baixa precisão conceitual e pouca importância prática, tanto na ótica das teorias econômicas quanto na das teorias organizacionais, esse conceito, entretanto, vem sendo requerido principalmente em função das intervenções e do crescimento sustentável das organizações do Terceiro Setor.

Segundo Salamon (1998), as intervenções sociais organizadas, consubstanciada com a criação de organizações privadas para atuarem na esfera pública não-estatal e sem fins lucrativos, transformaram-se em um emergente fenômeno organizacional, social e econômico, de extensão mundial.

De acordo com alguns autores, (SALAMON, 1998; FALCONER, 1999; GUTIERRES, 2006; BITENCOURT *et. al.*, 2008), essa emergência organizacional vem se concretizando a partir do interesse de pessoas, que constituem associações, fundações e instituições similares para prestarem serviços diretamente no tecido social, como agentes de construção e publicização de ações sociais democráticas e alternativas em diversas áreas do interesse humano.

Salamon (1998) aborda que seu crescimento é decorrente das pressões advindas da sociedade e explicitam as necessidades das pessoas, de instituições e até de governos, bem como o reflexo de um conjunto de mudanças sociais e tecnológicas própria da contemporaneidade. Todo esse movimento tem aguçado o interesse de pesquisadores tanto das ciências sociais como de áreas afins em especial, a partir dos anos 90 (FISCHER E FALCONER, 1998).

Para alguns autores (SALAMON, 1998; FALCONER, 1999; CARRION, 2000), isso se dá por este setor representar uma mudança em relação ao papel do Estado e do Mercado no cumprimento de sua função social bem como por mobilizar o cidadão a participar da esfera pública e não-estatal.

Com base nessa reflexão inicial, este capítulo apresenta algumas discussões relevantes sobre o Terceiro Setor, visando uma melhor compreensão sobre o tema e sua complexidade no cenário econômico e social conforme estrutura a seguir. A seção que inicia aborda o contexto geral do Terceiro Setor (2.1), seguida da reflexão do setor entre a emergência e as críticas (2.1.1) e, entre o crescimento e os debates conceituais (2.1.2). A seção seguinte aborda as origens do Terceiro Setor brasileiro (2.2); seguida do dilema dos dados e das informações (2.2.1) e por fim a seção que faz uma reflexão sobre as Organizações do Terceiro Setor (2.3).

## 2.1 Contexto geral do Terceiro Setor

Segundo Gutierrez (2006), nas últimas décadas tem crescido o interesse pelo entendimento das formas de atuação da sociedade civil e de suas organizações, como agentes construtores do processo de transformação social da sociedade. De acordo com o autor, a idéia é compreender como movimentos reivindicatórios de um passado recente, foram convertidos à condição de Organizações Não-Governamentais e posteriormente incorporados ao universo das Organizações do Terceiro Setor (OTS), distintas do Estado e mercado.

Para Fernandes (1997) um dos grandes motivos para essa transição se deve ao fato de que, para além da oposição ao Estado, este termo organizações do Terceiro Setor, dá à sociedade civil um espaço próprio de pertença cidadã na participação de causas sociais públicas e coletivas e conferindo-lhes, uma condição setorial que nesses últimos anos vem sendo propagada e aceita como Terceiro Setor.

Cardoso (1997, p. 8) dando ênfase à questão setorial, aborda que:

Recorremos hoje à expressão terceiro setor para distingui-lo do primeiro, que é o setor público, e do segundo, representado pelas atividades lucrativas. Com essa denominação queremos também enfatizar o caráter autônomo e inédito desse algo novo que está mudando a sociedade e que se define não por ser governo nem empresa, por não querer submeter-se nem à lógica do mercado nem à lógica governamental.

De fato o Terceiro Setor ainda é considerado como algo novo, mas quando comparado às organizações públicas sem fins lucrativos ou com as organizações empresariais cuja suas histórias ultrapassam centenas de anos. Porém, do ponto de vista da ação social, esse setor já vem atuando há anos na periferia das discussões e estudos organizacionais (FISCHER e FALCONER, 1998).

Neste caso, compreende-se como procedentes as argumentações de Fernandes (1997) e Saraiva (2006) que abordam – em especial na questão da diferenciação entre Estado e mercado – que indubitavelmente o Terceiro Setor possui um formato distante das realidades operantes dos outros setores, notadamente quando destacada a sua forma de constituição bem como dos interesses fim.

O quadro a seguir apresenta alguns os elementos característicos e definidores do Terceiro Setor.

ELEMENTOS DEFINIDORES	DESCRIÇÃO
Foco	Bem-Estar público. Interesse comum.
Questões Centrais	Pobreza, desigualdade e exclusão social.
Entidades participantes	Empresas privadas, Estado, ONG's e sociedade civil.
Nível de atuação	Comunitário e de base
Tipos de ações	Ações de caráter público e privado, associativas e voluntárias.

**Quadro 1 - Elementos definidores do Terceiro Setor**

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p. 8)

Com base nessa reflexão anterior, pode-se afirmar que, em uma perspectiva introdutória, que a emergência de um Terceiro Setor (TS) é resultado do fortalecimento da sociedade civil que vai se organizando. Tem história, gera emprego e renda, desenvolvimento social e almeja entregar cidadania (DRUCKER; 1997; SALAMON; 1998). Mais do que uma expressão de linguagem, é hoje, um dos pilares de sustentabilidade da economia, o que o faz constituir-se também, como uma força econômica na sociedade mundial (SALAMON, 1997, SARAIVA, 2006; SALAMON, 2008).

Segundo Saraiva (2006), o Terceiro Setor vem despontando como uma das alternativas mais promissoras, produtivas e eficazes de organização da sociedade civil, para fazer face às deficiências, desajustes e a contínua crise de confiança na capacidade do Estado em prover soluções para os diversos problemas sociais acumulados. Mas especificamente, de acordo com a autora, o Terceiro Setor por meio de suas organizações, vem se configurando como uma das bases de sustentação para o desenvolvimento social e econômico e também em um espaço de proposições e discernimentos para o enfrentamento da questão social na sociedade contemporânea.

De acordo com Cabral (2007), as Organizações do Terceiro Setor são constituídas como expressão do esforço coletivo da sociedade, para contribuírem de forma objetiva no atendimento de necessidades humanas baseadas no trabalho associativo e voluntário a partir

dos valores expressos em sua missão sem véis de lucro. Porém, conforme Albuquerque (2006) são organizações que se destacam no aspecto da sustentabilidade, pois mobilizam um quantitativo considerável de recursos humanos, materiais e financeiros provenientes de diversas fontes tais como: isenções e imunidades, doações voluntárias, comercialização de produtos e serviços e de subvenções e contratos de parceria com organizações estatais ou empresariais.

Uma outra questão importante, diz respeito ao novo contexto político-social em que se encontra a maior parte da sociedade mundial (THOMPSON, 1997). Segundo o autor, o advento e consolidação dos sistemas democráticos em grande parte das sociedades globais, têm explicitado a existência de novas demandas sociais para as organizações sem fins lucrativos.

Neste sentido, as entidades são constituídas como expressões substantivas do esforço coletivo para o enfrentamento dessas demandas, alçando a sociedade civil organizada (o Terceiro Setor) a condição de um Quinto Poder<sup>3</sup> (DREYER, 2008). Segundo Corrêa *et. al.* (2006), essa condição foi alcançada em razão da congregação dos diversos anseios da sociedade civil e inseridos nas numerosas organizações constituídas e que têm crescido significativamente dos anos 90 até o presente.

Tudo isso vem avançando de forma emergente, porque a sociedade civil tem evocado para si, a alcunha de empreendedora social, integrando e organizando esse conjunto de atividades humanas, com a incorporação de novas tecnologias e mais conhecimentos sobre os diversos problemas da sociedade além de seu papel funcional na economia (THOMPSON; 1997; DOWBOR, 2009).

Para Cardoso (1997), o Terceiro Setor sintetiza-se em novas possibilidades para todos os setores da sociedade, desde que o seja firmado em uma posição prospectiva.

Tenho convicção de que o Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Sua afirmação tem o grande mérito de romper com a dicotomia entre público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Estamos vendo o surgimento de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público. Isso enriquece e complexifica a dinâmica social (CARDOSO, 1997, p. 8).

---

<sup>3</sup> Quinto Poder – termo utilizado para sociedade civil organizada por Dreyer (2008). Segundo a autora, esse poder é influenciado por e influencia os outros quatro poderes tradicionais: Poder Executivo, Legislativo, Judiciário e Imprensa. Ver Dreyer (2008, p. 9) In: O Quinto Poder: Consciência Social de uma nação. Dreyer e Johannpeter (2008).

Pode ser que essa nova dinâmica social e organizacional se complexifica, porém, apresentam-se neste contexto inúmeras possibilidades de avanço real e considerável para a transformação das diferenças sociais ainda presentes entre os setores.

Para Fernandes (1997), como o substantivo para a sociedade civil organizada, o Terceiro Setor vem se constituindo a partir das pressões advindas da sociedade, como um espaço de integração cidadã que se distingue do Estado, mas que, ao mesmo tempo, caracteriza-se pela promoção de interesses coletivos e que por isso, se diferencia também da lógica do mercado, ganhando com isso um formato próprio, ao que Wolfe (1992, *apud* FERNANDES, 1997) chamou de “Terceiro Setor”.

Neste sentido, segundo Saraiva (2006), o mote básico do Terceiro Setor é o de preencher, de forma alternativa, as lacunas instaladas entre o que os cidadãos demandam e o que é oferecido pelo Estado bem como das necessidades prometidas, porém não satisfeitas pelo mercado.

Para Salamon (2008) essa diferenciação se consubstancia na medida em que este espaço se reveste de instituições privadas, que atuam fora do mercado e do Estado e por meio das quais as pessoas podem exercer sua iniciativa na busca do interesse público. Segundo Corrêa e Pimenta (2006), a própria construção discursiva do Terceiro Setor por si, já introduz uma noção de distância entre Estado e mercado e prospecta uma nova possibilidade para se fazer a regulação e o controle social a partir de outra instância: a sociedade civil.

Com base nessa abordagem pode-se afirmar que o Terceiro Setor emerge da articulação de diferentes atores sociais que vislumbram – “uma outra sociedade possível” – e que colaboram com a própria consolidação do processo democrático em que a sociedade esteja inserida (SARAIVA, 2006). Como exemplo de sua importância no cenário mundial pode ser verificado o próprio campo de estudos e pesquisas.

De acordo com Falconer (1999), apesar de ser ainda considerado como uma nova área do conhecimento das ciências sociais, o Terceiro Setor já tem merecido uma preocupação especial. Segundo ao autor:

O Terceiro Setor já mereceu a atenção de estudiosos do *mainstream* da Administração, como Philip Kotler e mesmo de Peter Drucker, um dos reconhecidos “pais” da Administração moderna. Michael O’Neill relata que, em 1977, Columbia University estabeleceu o primeiro instituto e programa acadêmico em *nonprofit management*, seguido por outras ao longo dos anos oitenta e noventa, chegando, em 1997, a 49 programas nos Estados Unidos, um no Canadá, um na Inglaterra e um na Austrália e 433 disciplinas

oferecidas em mais de 100 universidades (FALCONER, 1999, p. 2 grifos do autor).

Além dessa abordagem, para alguns estudiosos da área, como Fernandes (1997) e o próprio Falconer (1999), o Terceiro Setor pode ser considerado como a novidade mais significativa desde a descoberta da impotência do Estado na resolução das demandas sociais, inclusive com a união de pesquisadores de múltiplas disciplinas tais como Economia, Sociologia, Ciência Política bem como de áreas acadêmicas aplicadas como Serviço Social, Saúde Pública e Administração e outras que tem despertado o interesse pelo seu estudo (FALCONER, 1999).

Compreende-se que o interesse por desvendar os aspectos exclusivos de suas estruturas organizacionais, está diretamente ligado à pujança de seu crescimento sustentável e que o faz fugir da idéia de um acidente social (FISCHER e FALCONER, 1998; SALAMON, 2008).

Ainda com relação aos estudos sobre o Terceiro Setor, Salamon (2008) descreve que, a partir de um projeto de pesquisa da *Universidade John Hopkins* (grifos nosso), realizada em 26 países na década de 90, cujo propósito era entender, em sentido descritivo, o foco e a escala desse setor emergente no mundo, revelou-se uma espécie de continente invisível. Foi constatado que nos países onde foram coletados dados, as organizações tinham despesas de cerca de 1 trilhão de dólares e empregavam 90 milhões de pessoas pagas, sem incluir os voluntários e, de acordo com a pesquisa, significa que a cada bloco de vinte trabalhadores registrado, um trabalhava em organizações do terceiro setor nos países pesquisados.

Com base nessa pesquisa, Salamon (2008) argumenta que o Terceiro Setor não deve ser defensivo em suas conversas com a comunidade de negócios. Ele já é um grande empregador e um grande criador de receita tributária e está inserido na economia de forma significativa. Além disso, essa nova força social e econômica foi se consolidando na medida em que foram sendo constituídas as organizações com esse caráter diferenciado.

Essa diferenciação ainda, de acordo com Drucker (1997), acabou também por revelar que essas entidades, no fundo, são a própria sociedade que vai se emancipando e assim entrando em cena de forma organizada, prospectiva e como uma área alternativa, a partir de um arcabouço de experiência acumuladas, para colaborar de fato na solução de problemas já identificados na sociedade. O que, para Salamon (1998), essa nova força da sociedade civil tem revelado também que, os problemas sociais, ambientais e econômicos contemporâneos não podem ser enfrentados de forma solitária, ou apenas pelo Estado ou pelo mercado de

forma isolada. Ao contrário, mostra que são necessárias ações integradas e colaborativas no âmbito intersetorial para o enfrentamento da questão social.

Segundo Drucker (1997), por um lado, essas ações devem ocorrer principalmente porque a capacidade dos governos para executarem as tarefas sociais está cada vez mais limitada. Além disso, o Estado é hoje, com exceção dos últimos países ditos socialistas, são menores do que as suas obrigações sociais. Por outro lado, as empresas representativas do mercado competitivo, já têm seu foco bastante definido, ou seja, gerar riquezas principalmente para os seus acionistas investidores (DRUCKER, 1997), apesar da cobrança pela responsabilidade social e ambiental.

Conforme essas abordagens, além das ações da sociedade civil e do não atendimento e satisfação das necessidades da sociedade pelo mercado existem outros fatores também responsáveis pelo crescimento deste setor que, de certa forma, têm colaborado com a consolidação de mais um setor inscrito, presente e atuante na sociedade (FERNANDES, 1997; GUTIERRES, 2006).

Um desses fatores é a questão social, que por excelência, sintetiza o aprofundamento das desigualdades sociais, acumuladas e manifestas nas mais variadas formas de pobreza, miséria e exclusão social (ARCOVERDE, 2006). Outro é a questão do abandono ou da transferência pelo Estado da autoridade por meio da contratação de organizações que são fundadas com as características específicas do Terceiro Setor para prestarem os chamados serviços sociais complementares (CARDOSO, 1997; MESTRINER, 2001; ALBUQUERQUE, 2006).

Entretanto, para alguns autores (MONTAÑO, 2002; CABRAL, 2007; SARAIVA, 2006), especialmente em relação à questão estatal, essas transferências são ambíguas, pois podem ser apenas uma fuga das responsabilidades estatais além de alienar o cidadão. Pois são atos que podem na verdade, levá-los a desconsiderar ou minimizar o papel do Estado, sobretudo em relação ao enfrentamento da questão social.

Segundo Gimenez (2007) uma problemática sobre esta questão é o fato de que a palavra de ordem no momento seja a do apoderamento das políticas públicas pela sociedade civil e de que elas só vão se concretizar por meio do envolvimento de suas organizações, ou melhor, do avanço do Terceiro Setor. Montañó (2002) ainda enfatiza que, as transferências pelo Estado estão apenas terceirizando os serviços sociais que lhes são por obrigação e dever

de ofício prestar e que essa terceirização na verdade vem servindo apenas para justificar e esconder a sua própria incapacidade. De acordo com o autor:

Com isso pretende-se justificar que as perdas das respostas estatais à “questão social” seriam compensadas pela intervenção deste setor, manifestando que não é hora de enfrentar o *fato* do “encurtamento do Estado”, mas sim de concentrar os esforços por reforçar o “crescimento da sociedade civil” (MONTAÑO, 2002, p. 215, grifo do autor).

Essa argumentação tem suas razões. Porém o fato concreto é que, o Terceiro Setor só vem crescendo por que existe um espaço, um – “bolsão social” – que não foi ocupado na sociedade nem pelo Estado nem pelo mercado e que se criou por força dessa negligência.

Segundo Cardoso (1997), este espaço foi se constituindo de uma forma bem específica e o foi assim, porque os governos ao longo do tempo foram perdendo suas capacidades de respostas, seus recursos e competências organizacionais, administrativas e operacionais. Por outro lado, essas críticas devem servir como sinal de alerta, pois, o fortalecimento do Terceiro Setor, mesmo que não fosse para preencher as lacunas entre Estado e mercado, não pode dar razão à ideia de que este venha a ser considerado como um substituto para o governo nem tampouco das responsabilidades sociais das empresas (SALAMON, 2008).

Salamon (1997) aborda que além desses fatores e das ausências citadas, a outras questões que colaboraram ainda para a emergência de um Terceiro Setor com uma nova face:

Em grande parte, o recente desenvolvimento do Terceiro Setor ocorreu não apenas em oposição a um Estado autoritário ou negligente, mas também a instituições assistenciais privadas que eram vistas como tradicionais, paternalistas ou clientelistas (SALAMON, 1997, p. 109).

Essas entidades são aquelas que num passado remoto, foram criadas por famílias que detinham posses e as “davam” (com base na filantropia da *benemerência*<sup>4</sup> voluntária) em benefícios dos que não tinham. No entanto, estabeleciam uma relação de favor e subordinação entre o senhor e o apadrinhado, além de serem tratados pela sociedade como homens e mulheres da caridade, inclusive com participação e anuência do Estado (MESTRINER, 2001).

Para Cardoso (1997), ao contrário desses antigos modelos existem elementos diferentes, consistentes e importantes, nesse novo movimento da sociedade:

A novidade consiste na busca de formas, que nos permitam potencializar os recursos e energias existentes no Terceiro Setor, combinando-os com as iniciativas governamentais. Para isso é essencial estimular tanto a interlocução interna ao Terceiro Setor quanto entre eles e as instâncias

---

<sup>4</sup> A *benemerência* se constitui na ação do dom, da bondade. Concretiza-se na ajuda aos outros nas formas de esmolas, auxílio (material e moral) – Ver Mestriner (2001, p. 14 grifo da autora).

governamentais, nos níveis federal, estadual e municipal (CARDOSO, 1997, p. 10).

Assim, considera-se que existe uma nova forma de interlocução entre os setores governamental e mercado, encampando a tendência de fortalecimento ainda mais, desse novo arranjo organizacional. Ainda mais porque, o surgimento das organizações com as características descritas por Cardoso (1997, p. 7), ou seja, “que não é Estado, nem mercado”, se refletiu em mais uma força contributiva para o desenvolvimento sustentável, capaz de intervir e colaborar com a sociedade como um todo, sem, entretanto, prospectar distribuição de lucros financeiros para seus sócios, associados ou beneficiários (SALAMON, 2008), nem mesmo as fundações constituídas por algumas empresas.

Fernandes (1997, p. 27) corroborando estes autores, afirma que:

O Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo-se o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações da sociedade civil.

Essa definição, embora traga expressões relativamente antigas como, a caridade e a filantropia, indica que esse emergente modelo organizacional deve proliferar a partir da superação das práticas tradicionais, passando a dar mais ênfase à questão da cidadania, trazendo dessa forma um novo caráter aos serviços que são prestados, colocando-os como de direito da pessoa, mesmo que venha a ser operado por organizações públicas não-estatais e constituídas pela sociedade civil e não pelo Estado (MESTRINER, 2001).

Entende-se que a incorporação dos conceitos de cidadania dentro desse novo processo, oferece uma interpretação mais digna ao Terceiro Setor, principalmente por também referendar a participação desse mesmo cidadão atendido como a ação que sustenta a expansão do Terceiro Setor, além de lhe conferir um caráter mais positivo e progressista (FERNANDES, 1997; THOMPSON, 1997; ALBUQUERQUE, 2006).

Vale ressaltar que, o Terceiro Setor tem construído, a partir de seu percurso histórico, um novo capital social, ou seja, elos de reciprocidade e confiança e competências na mobilização social, capaz de atrair a cooperação de pessoas e empresas para a sua manutenção nos diversos ambientes de atuação de suas organizações, sejam elas educacionais, sociais, de atendimento à saúde ou na defesa dos direitos humanos (FISCHER E FALCONER, 1998; SALAMON, 2008).

Contudo, o Terceiro Setor, em função de sua própria emergência, vem enfrentando severas críticas, tanto no emprego do termo como em relação à sua multiplicidade de trabalho, atendendo a diferentes áreas tais como educação, saúde, assistência a públicos distintos, etc. A próxima seção trata desta questão.

### 2.1.1 Um setor entre a emergência e as críticas

O surgimento do Terceiro Setor, como já mencionado na seção anterior, também vem enfrentando críticas sobre diversos aspectos. É um dos pontos centrais, embora já tenha grande aceitação, diz respeito ao próprio uso desse termo.

Segundo Soares-Baptista (2007), uma das razões para as críticas é o fato do termo Terceiro Setor não ter nascido a partir de uma catástrofe humanitária nas savanas africanas, mas, sim, no centro mundial desenvolvido, ou mais especificamente, na Europa e principalmente nos Estados Unidos. A autora enfatiza que esse termo, por não ter sua gênese ligada a uma realidade emergencial de solidariedade mútua entre pessoas e grupos com necessidades, mas a partir da filantropia individualista de pessoas donatárias de recursos excedentes, pode não ser o termo mais adequado para significar a sociedade civil organizada.

Para Mestriner (2001), isso tem gerado distorções em relação ao papel do Terceiro Setor na sociedade. As confusões de entendimentos têm-se confrontado e favorecido as situações críticas do paternalismo tradicional, gerador de subordinação de usuários e de entidades gestoras de recursos provenientes dos chamados provedores beneméritos. Esse é um dos grandes motivos para que alguns grupos sociais não aceitem e nem se sintam inclusos dentro do termo Terceiro Setor (FALCONER, 1999). De acordo com Landim (1999 *apud* MONTAÑO, 2002) o Terceiro Setor não é um termo neutro, ele tem nacionalidade clara. É de procedência norte-americana, contexto onde o associativismo e o voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal.

Essa afirmação de que o uso desse termo tem origem nas rodas de conversas dos países do centro desenvolvido inevitavelmente subsidia a crítica de autores como Montañó (2002) que alerta para o risco da predominância de uma hegemonia ideológica e de inspiração pluralista, estruturalista ou neopositivista ou de isolamento dos outros supostos “setores”. Para o autor, esse risco é real na medida em que se concentra em estudos desligados da realidade social, principalmente quando:

Estudam-se as ONGs, as fundações, as associações comunitárias, os movimentos sociais etc., porém desconsideram-se os processos tais como a reestruturação produtiva, a reforma de Estado, enfim, descartam-se as transformações do capital promovidas segundo os postulados neoliberais. (MONTAÑO, 2002, p. 51).

Tal abordagem não pode ser desconsiderada por completo. Compreende-se que nenhum setor da sociedade pode ser desligado da realidade conjuntural e muito menos da questão social, apesar de ainda haver negligência em grande parte de alguns deles.

Sabe-se, porém, que reestruturações ou reformas sociais, econômicas e organizacionais são importantes para o próprio processo evolutivo da sociedade, mesmo que elas se reflitam de forma positiva ou negativa em determinadas nações, empresas, continentes, ou grupos sociais (DRUCKER, 1999; GIDENS, 2000).

Sobre a questão da nacionalidade, Montañó (2002, p. 53), relata que, esse termo surge nos EUA, em 1978, por John D. Rockefeller III e foi usado para exaltar o desenvolvimento e a existência norte-americana e introduzido no meio organizacional por meio da publicação do primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público naquela sociedade.

Teodósio (2001) adverte que a sistemática recorrência a esse termo é preocupante. Principalmente para aqueles a quem mais interessa esse setor, ou seja, os que estão envolvidos com os projetos sociais. Para o autor, Terceiro Setor não passa de um termo vago, impreciso, ou então, carrega o tom de apanágio para suas iniciativas/movimentos.

O autor ainda argumenta que o uso desse termo, está diretamente ligado ao mundo da gestão e com isso, a criação de um caminho fácil para se justificar a questão do alcance das metas sociais e financeiras. Mas que ao fundo apenas vem servindo para transformar o termo Terceiro Setor

[...] numa daquelas palavras que explicam tudo e não explicam nada, carregando muitas contradições em si. Uma delas, talvez a mais importante, é que Terceiro Setor virou sinônimo de modernização social voluntária (TEODÓSIO, 2001, p. 7).

Montañó (2002) corroborando nessa afirmação enfatiza a necessidade de se tomar mais cuidado com essas abordagens para que, por força de sua usualidade, não se caia em uma falta de “rigor teórico” e se distancie “da realidade social” na qual, esteja envolvido.

Por outro lado, Cabral (2007) defende que, para além da questão das iniciativas empresariais – as Organizações do Terceiro Setor (OTS) para serem instituídas independentem se seus fundadores são ou não do campo empresarial – o termo Terceiro Setor é válido como a

nomenclatura geral a ser adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais. Considera-se que, nesse momento da sociedade mundial, essa deva ser a discussão mais relevante, ou seja, a de considerar a existência de um novo setor composto por organizações que são por natureza, diferente do Estado e também das empresas e que é neste que as OTS atuam.

Conforme descrito acima, sabe-se que existe um grande número de pesquisadores que disparam críticas contra modismo desse termo em uso. Porém, conforme Carrion (2000), para além de uma discussão ideológica, o Terceiro Setor é uma questão real e complexa e que abrange desde a questão social da crise do emprego, da saúde e da educação, que são direitos sociais públicos, à questão do interesse privado e apropriação deste, por meio da criação das fundações “empresariais”.

Sob esta implicação, Fischer e Falconer (1998) denunciando a apropriação privada, afirmam que existem fundações que são criadas e enquadradas dentro do escopo “sem fins lucrativos”, aprovadas e supervisionadas por órgãos públicos, mas cujo interesse é privativo.

No mesmo e diversificado leque de entidades podem ser encontradas empresas de grande porte e alta rentabilidade, que adotaram a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal e lícito de protegerem-se das exigências fiscais e tributárias, ao lado de associações comunitárias empenhadas em defender interesses sociais ou prestar serviços públicos, que optaram por decisão semelhante pela necessidade de se legalizar um movimento informal que assumiu maiores proporções (FISCHER e FALCONER, 1998, p. 12).

A questão mais séria é que, afora os interesses de alguns empreendedores de fundações “empresariais”, o Terceiro Setor cresce de forma acelerada e desordenada, inclusive abrigando o modelo organizacional criticado. Pois, sustentam grupos que atuam de forma lícita contra o interesse social principalmente quando assim procedem para fugirem de suas obrigações fiscais e tributárias.

Por outro lado, e não considerando a existência dos “aproveitadores”, as organizações deste setor não podem ser vistas apenas pelo viés da sustentação social ou financeira, mas de forma global, começando pelos seus objetivos fins e resultados de sua missão. Devendo-se, portanto, separar o que elas fazem para se sustentar e sobreviver das contribuições que elas dão a favor da transformação da realidade social (SALAMON, 2008).

Em função dessas distorções, o Terceiro Setor corre o risco de ser considerado apenas como uma denominação genérica para agregar em si e para um só lugar, um conjunto de

entidades e ações da sociedade civil organizada, que tem como objetivo, o enfrentamento de um aglomerado de problemas sociais presentes em um ambiente de exceção e desprovido de zelo estatal e empresarial e que se deseja integrar, mas que, não é suficientemente explicativo para a diversidade de elementos componentes do universo que abrange (FISCHER e FALCONER, 1998).

Entende-se que na crítica desses autores, está o fato de existirem organizações que se confundem com as outras de fins lucrativos, já que algumas competem em um determinado mercado, mas que prosperaram de forma estratégica e estrutural exatamente por fazerem uso fruto desse termo e das benesses que ele lhe traz. Existindo assim, de acordo com Fischer e Falconer (1998), uma apropriação econômica por meio da inserção do interesse privado no Terceiro Setor.

Porém, segundo Carrion (2000), ao contrário desse tipo de organizações, o Terceiro Setor deve caracterizar-se pela preocupação com a promoção de interesses coletivos, do uso de mão de obra voluntária, do desenvolvimento da cidadania e pela luta contra a desigualdade social. Portanto, é a preocupação com a coletividade, inerente aos outros setores, que deve servir como facilitador para que as ações integradas e colaborativas se confirmem e não o interesse privado.

Para Corrêa e Pimenta (2006), essa observação é importante, pois mesmo com o seu diferencial já explicitado, o Terceiro Setor pode vir a sofrer intervenções não convencionais já que é um espaço especial de reflexão, entre fatos e ações, de inflexão dos interesses gerais e particulares, do público e do privado, do governamental e do não-governamental. Neste sentido, considera-se que, a intervenção da sociedade civil na ocupação de um espaço que ora havia sido esvaziado em consequência da ausência do Estado, assim como da falta de uma consciência social da maioria das empresas, é de uma importância impar e, portanto, não deve cometer os mesmos erros dos outros setores.

Contudo, ressalta-se ser um setor que está em crescimento e ao mesmo tempo em construção e possui diversas correntes de pensamentos que divergem sobre as questões conceituais, de identidades, definição e localização do real papel do Terceiro Setor na sociedade ainda sedenta de políticas públicas diversas.

Sabe-se, que existe ainda um longo processo de discussões pela frente sobre o verdadeiro conceito de Terceiro Setor, tema discutido no próximo capítulo.

### 2.1.2 Entre o crescimento e os debates conceituais

Como os demais setores institucionalizados na sociedade, além das críticas discutidas na seção anterior, o Terceiro Setor também enfrenta o seu próprio dilema conceitual (THOMPSON, 1997; CARRION, 2000). Um de seus grandes agravantes é que, antes de se debater as questões conceituais, o termo Terceiro Setor ainda sofre com a ausência de uma difusão apropriada para essa terminologia. Além de tratar-se de uma expressão que encontra resistências pelo fato de ser uma tradução do inglês (*third sector*) e por ter sido inicialmente adotada nos Estados Unidos (FERNANDES, 1997; ALBUQUERQUE, 2006).

O fato é que, essa falta de reconhecimento, acaba por se tornar um dos entraves para a criação de um padrão conceitual, o que pode ser compreensível dada a sua amplitude e complexidade e principalmente por abranger a dimensão social, ambiental, cultural, política e econômica (CARDOSO, 1997; FISCHER E FALCONER, 1998). Esse impasse, porém, gera insegurança mútua entre o meio empresarial, estatal e o setor social (LIBERMAN e CARRION, 2006).

A questão mais relevante do ponto de vista organizacional é que essa dificuldade conceitual não tem representado um impeditivo ao crescimento das organizações do Terceiro Setor, já que elas vêm se expandindo de forma muito acentuada nas últimas décadas (VERGARA e FERREIRA, 2004). Segundo Salamon (1998), as necessidades da sociedade têm atuado com mais força no processo de crescimento do que nos debates sobre os conceitos ou papel das organizações sem fins lucrativos, tanto em relação ao desenvolvimento social como econômico e tecnológico.

Além disso, a sociedade, ultimamente, tem reconhecido e atribuído às organizações não governamentais, ou melhor, ao Terceiro Setor, uma gama de elogios no que tange às suas atuações e intervenções sociais (GIVISIEZ, *et. al.*, 2004). Segundo Marcovitch (1997), essas intervenções ocorrem em função do cidadão, por meio de iniciativas de interesse coletivo, assumir uma posição mais ativa e organizada dentro da estrutura social e que:

A criação de associações de interesse público, de redes de cooperação e de programas sociais no âmbito de empresas e universidades, é indicador de maturidade política e cultural. A aliança estratégica entre essas iniciativas, e delas com Estado, tem gerado resultados que podem tornar-se ainda mais expressivos. Os resultados alcançados têm legitimado tais iniciativas através do reconhecimento público da sua relevância (MARCOVITCH, 1997, p. 124).

Uma questão a ser observada é a magnitude da expansão deste setor que se dá por meio da tomada de posição mais ativa do cidadão em relação às novas necessidades sociais. Parece que ainda não foi percebida e considerada por alguns críticos já que essa evolução não serve para avançar nas discussões conceituais. Os conceitos discutidos hoje ainda nem de longe espelham sua grandeza, além de parecer que não se conseguiu enxergar que as organizações sem fins lucrativos estão presentes e ativas na sociedade e com um foco já bem definido (CABRAL, 2007; DREYER, 2008).

Para Albuquerque (2006, p. 17), entretanto, já se pode observar alguns avanços:

O debate acadêmico e conceitual do terceiro setor é muito recente, sobretudo em países em desenvolvimento. Ainda assim, já se atingiu, no âmbito da universidade, um alto nível de reflexão. Investigadores e estudiosos reconhecem o surgimento de um novo campo acadêmico e de um novo recorte temático que ganha identidade.

Corroborando com o autor, também se compreende que de fato já existe uma relação considerável de pesquisadores (GUTIERRES, 2006; CABRAL, 2007; SALAMON, 2008), que se adentraram neste setor na busca de respostas mais contundentes a respeito, tanto das questões conceituais, de identidades bem como na questão organizacional e de gestão.

Segundo Carrion (2000), um dos problemas para se conceituar o Terceiro Setor é a afirmação de este setor não ser “nem governo, nem mercado”, conforme alguns teóricos defendem, pois esta não consegue delimitar a questão. Por outro lado, Salamon (1997) argumenta que as questões conceituais encampam apenas o campo das ideias e representa apenas uma das faces do terceiro setor. A realidade, entretanto, revela uma existência para além deste campo.

É que este se constitui também numa rede de instituições sociais concretas que encarnam tais valores em maior ou menor grau. Assim, para além do Terceiro Setor como *idéia*, há o Terceiro Setor como *realidade*. (SALAMON, 1997, p. 93).

Essa realidade que está significada na constituição de redes de instituições sociais embora revele seu avanço quantitativo, por um lado (o que também é de grande importância para sua afirmação neste contexto), e por outro lado não colabora na resolução das dificuldades conceituais, pois é exatamente nos múltiplos modelos de organizações que se declaram como inclusas e pertencentes ao Terceiro Setor, que essa confusão se concretiza (CARRION, 2000; FISCHER e FALCONER, 1998). Logo, é no mundo real ou na diversidade de entidades constituída neste meio complexo, que esse dilema consiste.

Para Cardoso (1997), a diversidade de organizações por seu turno amplia a abrangência do conceito de Terceiro Setor, exatamente por incluir um amplo espectro de instituições dedicadas à prestação de serviços em diversas áreas de interesse humano. Por outro lado, esse amplo espectro institucional, indica ainda, que o Terceiro Setor possui uma capacidade específica por operar em um vasto leque de possibilidades e perspectivas inclusivas. Contudo, segundo Carrion (2000), o fato é que já existem grandes contribuições conceituais a respeito das organizações que de fato pertencem a este Setor.

Neste sentido, Thompson (1997) argumenta que, numa definição mais simplista, trata-se de todas as aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público. Esse talvez seja o ponto essencial para a consolidação não só do termo, mas também de uma clarificação do que é e do que não é uma entidade membro do Terceiro Setor, ou seja, de direito privado, mas sem fins lucrativos.

Embora possam essas entidades até comercializar produtos e serviços, entretanto, não distribuem lucros nem pagam dividendos ao final de seu ano fiscal para os seus sócios ou associados. Neste sentido, aponta-se como relevante a conceituação auferida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico – BNDES.

Para o BNDES (2000, p. 11) o Terceiro Setor é:

O conjunto das atividades privadas, com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais e outras – diferenciando-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).

Com esse conceito corrobora Fernandes (1997) ao reafirmar que essas organizações são basicamente criadas, por força da iniciativa privada, que atuam na esfera pública, mesmo não sendo estatal. São formadas a partir de ações voluntárias, sem fins lucrativos, visando produzir bens e serviços que não foram feitos pelo Estado para atendimento de uma necessidade coletiva.

O fato é que, para além do dilema conceitual, o Terceiro Setor é de grande relevância para a sociedade e economia e, portanto merecedora de estudos e pesquisas aprofundadas como as que são desenvolvidas em outros setores. Isto se deve ao fato do cenário apontar que o crescimento econômico não é mais capaz de gerar o mesmo número de empregos que gerava no passado (CAMPGNAC, 2006).

A seguir será trabalhada a questão das origens do Terceiro Setor brasileiro.

## 2.2 As origens do Terceiro Setor Brasileiro

Segundo Cabral (2007), as iniciativas e organizações da sociedade civil estão presentes no Brasil, desde o período colonial. Para melhor compreensão da evolução da ação social descrevem-se a seguir alguns antecedentes históricos, na tentativa de localizar seu processo de ascensão além de se destacar o papel “promocional” do Estado brasileiro (OLIVEIRA, 2005).

De acordo com alguns autores, (FERNANDES, 1997; PANCERI, 2001; MESTRINER, 2001; OLIVEIRA, 2005; ALBUQUERQUE, 2006; SANTOS, 2006; SARAIVA, 2006; CABRAL, 2007), o surgimento do Terceiro Setor brasileiro foi marcado inicialmente por organizações oriundas do espaço religioso, mas voltadas para a ação social, tendo a Igreja Católica Romana como uma espécie de percussora.

Segundo Panceri (2001), até o final do século XIX, quase tudo o que havia se consolidado em termos de assistência social, saúde e educação, constituía-se em organizações (sem fins lucrativos) criadas pela Igreja Católica.

As ordens religiosas, confrarias, irmandades, dedicavam-se a criar hospitais, escolas, orfanatos, asilos, entre outras organizações com relativa autonomia de funcionamentos cujos recursos provinham de dotações da Coroa, de doações e heranças de “beneméritos” (PANCERI, 2001, p. 112).

Para Oliveira (2005), a constituição das entidades de assistência à saúde, como as Santas Casas de Misericórdia e a ordem da Companhia de Jesus na área da Educação são provas da presença de entidades privadas sem fins lucrativos que já ocupavam o espaço vago entre Estado e o mercado na sociedade brasileira.

Nesse contexto, merece destaque especial, a Santa Casa da cidade de Santos no Estado de São Paulo por ser a primeira organização da área de Saúde a ser criada no Brasil no âmbito deste Setor e, a ordem da Companhia de Jesus que notadamente foram responsáveis pela implantação do primeiro sistema de educação no Brasil (OLIVEIRA, 2005). Vale ressaltar que, conforme Panceri (2001), nesse período da história brasileira, o Estado esteve praticamente indiferente tanto na criação de políticas públicas e sociais quanto efetivamente no enfrentamento dos problemas sociais que atingiam grande parte da população brasileira.

Segundo Oliveira (2005), foi a Constituição Federal (CF) de 1988, que estabeleceu o Estado e a Sociedade como sendo responsáveis pela tarefa pública, ou seja, pela busca de soluções para questão social que até então ainda encontrava-se relegada pelo Estado. Para o

autor, a nova Carta Magna legitimou o surgimento do Terceiro Setor no Brasil de forma organizada e oficial. A partir de então, o Estado buscou redefinir o seu papel, passou a ser mais fomentador e com isso abrindo espaços para a constituição das Organizações Não-Governamentais, sem fins lucrativos, mas com elas, constituindo parcerias.

Para Albuquerque (2006), o rompimento do Estado com a Igreja deixou uma marca bastante visível ainda nos dias de hoje nas organizações do Terceiro Setor, seja do ponto de vista da atuação política e social como nas questões estruturais. As novas organizações, mesmo as constituídas depois da Carta magna de 1988 ou pelo menos em grande parte delas, em função de seus vínculos anteriores, com o Estado ou a Igreja, acabaram por adquirir características presentes nessas duas instituições: participação massiva e politizada e uma hierarquia centralizadora e controladora.

Conforme afirmado, o dado concreto é que, o Terceiro Setor é uma realidade presente no Brasil. Apesar da herança religiosa, sua gênese se constitui como uma alternativa relevante para o enfrentamento das desigualdades e exclusão social (AZEVEDO, 2007). Possui suas controvérsias, suas seqüelas, mas também sua importância na sociedade e na economia geral.

Contudo, ainda existem outros dilemas a serem enfrentado por este setor no Brasil tais como: a questão dos dados e das informações reais, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo. Sabe-se que existe ainda uma fragilidade organizacional, mas que já se encaminha para uma outra realidade.

A seguir serão abordadas algumas questões relativas à questão dos dados e das informações já levantadas em todo o país.

### 2.2.1 O dilema dos dados e das informações

A questão relativa aos dados e informações sobre o Terceiro Setor no Brasil, apesar dos avanços, ainda é confusa e inconsistente. Existem muitas informações contraditórias e de difícil mensuração em razão de vários fatores, dentre eles estão o de reconhecimento legal, finalidades e estratégias de ação de cada entidade constituída (BOSE, 2006).

Segundo Cardoso (1997, p. 11):

Não dispomos ainda no Brasil de informações sistemáticas e confiáveis sobre o Terceiro Setor. Os dados estão dispersos por instâncias

governamentais e particulares, sendo trabalhados de maneira heterogênea e irregular.

A argumentação refere-se à descentralização de informações acerca do Terceiro Setor. Cada realidade, governos e Institutos sociais “particulares” detém uma informação diferente. Por conseguinte, as informações não se encontram consolidadas e sistematizadas a ponto de se ter mais elementos sobre a quantidade de organizações sem fins lucrativos operando no Brasil.

Para tentar diminuir esse descompasso e apresentar um retrato mais completo das instituições sem fins lucrativos do Terceiro Setor brasileiro, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em parceria com ABONG e o Grupo de Fundações, Institutos e Empresas (GIFE), somando competências interinstitucionais, a partir de dados, referente ao ano de 2002, coletados no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE, realizaram um estudo importante com relação a seu aspecto quantitativo (IBGE, 2004).

O trabalho realizado por esses órgãos produziu um relatório á luz do novo Código Civil sobre as Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos (FASFIL) e, constituídas em solo brasileiro (ALBUQUERQUE, 2006). A partir da coleta de dados no CEMPRE, o IBGE (2004) apontou inicialmente a existência no Brasil naquele ano de um total de 500 mil entidades sem fins lucrativos. No entanto esse contingente é composto por um conjunto de organizações que desenvolvem atividades:

(i) que são essencialmente de cunho mercantil (entidades de mediação e arbitragem); (ii) que são reguladas pelos governos (caixas escolares e similares, cemitérios, cartórios, conselhos, consórcios e fundos municipais); e (iii) que são gerenciadas e financiadas a partir de um arcabouço jurídicos específicos, não sendo, portanto, facultada livremente a qualquer organização o desempenho dessas atividades (partidos, sindicatos, entidades do Sistema “S”) (IBGE, 2004, p. 49).

Entretanto, em relação a este composto de atividades encontradas pelo IBGE (2004), existem questões que ainda estão à mercê de uma legislação seletiva, com exceção ao Setor Empresarial e Terceiro Setor e, a localizar-se na extensão do Setor Governamental ou especificamente, na esfera pública. Foram em função dessas pendências que os dados, conforme foram encontrados inicialmente se revelaram mais confusos, pois considerou entidades da extensão estatal, em um mesmo interesse e fim.

Como argumenta Cardoso (1997), é inegável a dificuldade da burocracia governamental para entender os objetivos e o tipo de atuação das entidades do Terceiro Setor.

Isto se torna mais estranho ainda por considerar que as entidades patronais, ou as de mediação e arbitragem no mesmo rol de organizações que atuam na defesa voluntária de direitos e inclusão social. Além disso, essa confusão, bem antes da questão da diversidade, ainda rebate diretamente no debate conceitual sobre o Terceiro Setor.

Para Albuquerque (2006, p. 28):

A divergência quanto ao conceito, à metodologia e aos critérios de classificação dos diversos segmentos do Terceiro Setor leva a resultados significativamente diferentes em relação ao número de organizações e instituições existentes, assim como em relação à área de atuação, a fontes de financiamentos, etc.

No caso específico sobre a questão dos financiamentos, a de se reverberar que, tanto as entidades sindicais de orientação patronal como as dos empregados, além da contribuição direta de seus representados têm garantido, em lei, os recursos do imposto sindical para o seu financiamento. Pode-se considerar ainda, que parte dessa falta de dados mais consolidado se deve ao fato de o Terceiro Setor, ainda carecer no Brasil de um marco legal organizativo. Além disso, existe o fato deste Setor ser ignorado e subestimado nas estatísticas econômicas (ALBUQUERQUE, 2006).

Para amenizar essa problemática, o IBGE (2004), enquadrou esse conjunto de entidades sob a guarda do termo FASFIL, por observar que todas as instituições cadastradas estavam enquadradas na condição jurídica de fundações privadas ou associações sem fins lucrativos e que já estavam adaptadas aos critérios exigidos pela realidade jurídica brasileira, que ora opera sob a luz do novo Código Civil (ALBUQUERQUE, 2006).

Por fim, o IBGE (2004) optou por considerar cinco critérios capazes de criar uma identidade para as organizações do Terceiro Setor, ou seja, que fossem entidades privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. A partir desses critérios foram encontradas 276 mil Organizações da Sociedade Civil no Brasil no ano de 2002.

A questão é que pesquisas ou levantamentos sobre a OTS se proliferam pelo Brasil. Conforme reportagem da revista Exame<sup>5</sup> (2010), com base em um levantamento da consultoria McKinsey, esse número de organizações sociais é de aproximadamente 330.000. Para complicar mais a situação, a pesquisa aponta que o Brasil ocupa uma posição retardatária no que diz respeito ao volume de recursos destinados para serem geridos por estas entidades,

---

<sup>5</sup> Ver revista Exame ed. 965 n.6 de 07 de abril de 2010, p. 49

revelando a existência de muitas entidades, porém pouco doadores e que o resultado final disso tudo é uma grande competição pelos escassos recursos disponíveis.

Esses números ou revelam uma disparidade ou confirme um crescimento considerável das Organizações do Terceiro Setor nos últimos anos. O quadro a seguir demonstra essa progressão.

FONTES	PERÍODO DAS PESQUISAS	NÚMERO DE ORGANIZAÇÕES
Relatórios da Civicus - ONU	1920 a 1986	6.460
Lester e Helmut	1978 a 1991	76 a 190 mil
IBGE	1996 a 2002	276 mil
Exame / McKinsey	2009 a 2010	330 mil

### **Quadro 2 - Crescimento do Terceiro Setor**

Fonte: Albuquerque (2006, p.39)

Contudo, a participação de órgãos do Estado nesse processo de verificação quantitativa, é algo que merece destaque. É uma questão singular e extremamente significativa para a Sociedade e mais ainda para o Terceiro Setor, principalmente porque, no caso do Estado brasileiro, na maior parte do tempo, ele foi (e ainda é) omissos diante da questão social e de suas práticas fisiológicas.

Segundo Mestriner (2006):

O Estado brasileiro – tradicionalmente modernizador, mas autoritário; empreendedor, mas mau gestor; pesado, mas minado por interesses privados e pouco comprometido com políticas públicas – vai num processo de redução, se transformar em uma instância descomprometida, incapaz de produzir bens públicos, conservando os anacronismos tradicionais, como centralização, tecnocratismo, fisiologismo e clientelismo (MESTRINER, 2006, p. 26).

Além de Mestriner (2006), outros pesquisadores da área social (MONTAÑO, 2002; OLIVEIRA, 2005; ARCOVERDE, 2006), argumentam que durante muito tempo os governos foram coniventes com as práticas anti-sociais ou do fisiologismo tradicional e, que, ao invés de produzir a emancipação social, promoviam dependências pelo chamado assistencialismo ou simplesmente ignoravam essa realidade.

No campo acadêmico, também merece destaque especial, a criação dos núcleos e centros de estudos sobre o Terceiro Setor, tais como: o Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor pela Universidade de São Paulo (CEATS-USP), o Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (CETS-FGV), o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos Sobre o Terceiro Setor (NIPETS) da Universidade Federal do Rio

Grande do Sul, entre outros, que têm nos últimos anos, liberado pesquisadores para se concentrarem em pesquisas e publicações relacionadas a esse setor.

Finalmente, compreende-se que existe um processo de evolução do Terceiro Setor no Brasil nos aspectos quantitativos. No entanto, precisa-se avançar nas questões qualitativas. Segundo o BNDES (2001), a institucionalização e sustentabilidade das OTS e sua coexistência equilibrada entre os outros dois setores tradicionais depende desse avanço (BNDES, 2001).

De acordo com Silva (2008), mesmo com todos esses dilemas, o Terceiro Setor no Brasil ainda assim, representa uma mudança de orientação inédita, no que diz respeito ao papel do Estado e do mercado, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Essa mudança, entretanto, não pode contribuir para que simplesmente, o Terceiro Setor, assuma com todos os seus ônus, a vacância desse espaço e além deste, firmar-se para aqueles serviços – de saúde, educação, segurança pública, habitação, seguridade social e alimentar – que ainda são e continuarão a ser de ofício do Estado.

Para Cardoso (1997), o que se sabe é que essas organizações ganharam uma competência específica no modo de se relacionar e intervir juntos a grupos sociais (CARDOSO, 1997). A existência dessa diversidade de formatos constitutivos, só reforça a capacidade de articulação do Terceiro Setor em suas causas específicas e/ou diversas, principalmente no enfrentamento da questão social no Brasil. No entanto, se vai acontecer a substituição total, não se sabe ainda. O que é real na sociedade brasileira, é a existência de inúmeras organizações constituídas dentro deste Setor.

A seguir apresenta-se um pequeno esboço sobre essas organizações.

### **2.3 As Organizações do Terceiro Setor**

Segundo Bose (2004), as organizações são as realidades objetivas, públicas, teóricas e empíricas do Terceiro Setor e poucas dúvidas pairam sobre as características básicas que diferenciam essas organizações daquelas pertencentes à esfera do mercado e do Estado.

Entretanto, sem seu processo de construção, mesmo com toda realidade existente, várias lacunas relativas às terminologias ainda são destacadas na tentativa de se localizar as suas organizações componentes. Sejam sob orientação governamental, empresarial, social ou

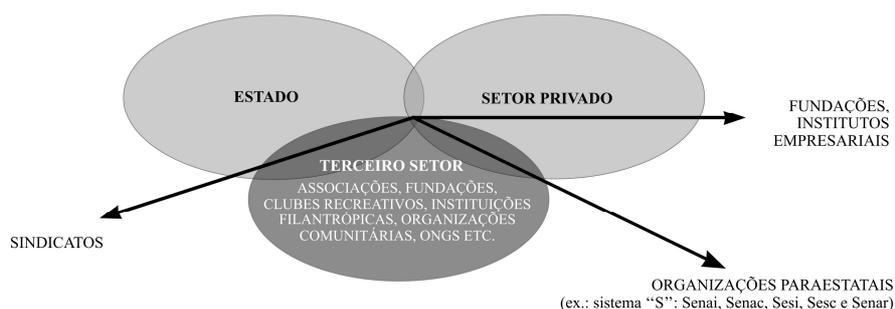
na interface acadêmica – que discute várias delas, Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL), OSCs, ONGs – uma nomenclatura vai ser utilizada a partir de questões que se considera, conceitual, prática, relacional ou mesmo de regulação (CABRAL, 2007).

Sob este aspecto, alguns teóricos, (LANDIM, 1993; TENÓRIO, 2006) dão ênfase ao termo ONGs<sup>6</sup>. Porém, segundo Cabral (2007), este termo embora muito usual não congrega os atores e grupos interessados, dado a diversidade de organizações operantes no terceiro Setor.

Por outro lado o IBGE (2004) coloca todas essas organizações dentro do termo FASFIL. Segundo Albuquerque (2006), na raiz deste termo, porém, está o imperativo do novo código civil brasileiro que delimita, do ponto de vista jurídico, que a sociedade civil deve se organizar no formato de associação, fundação e, mas recentemente, como organizações religiosas, classificadas como uma terceira categoria jurídica.

Como já foi observado, há uma dificuldade relativa à questão do termo a ser utilizado de forma mais consensual neste contexto. No entanto, defende-se a necessidade de se caminhar para este encontro. Segundo Albuquerque (2006) é preciso criar um conceito comum para o Terceiro Setor, com interesses e necessidades compartilhadas por todas as organizações.

A figura abaixo, demonstra de forma ampla como as Organizações do Terceiro Setor podem ser identificadas e separadas de outros modelos.



**Figura 2 - Organizações do Terceiro Setor**

Fonte: Albuquerque (2006, p. 40)

O fato é que alguns atores e interessados nesse setor não se reconhecem como tal, nem nele inseridos. Segundo Falconer (1999), isso se dá em razão do termo (OTS) ter sido criado à revelia destes como pela oposição dos grupos que se reconhecem como ONGs. Além disso, a

<sup>6</sup> Apoiado na expressão européia NGOs – Vide Fernandes (1997, p. 26) e Albuquerque (2006, p. 18).

criação dessa terminologia “deu-se *de fora para dentro: de fora do país, e de fora do setor para dentro dele*” (FALCONER, 1999, p. 4 grifos do autor).

Todavia, essa questão precisa ser vencida, pois os atores dessas entidades precisam entender que não são mais agentes de ruptura com o Estado e sim, de construção, não só com o Estado mais também com o próprio mercado (BITENCOURT *et. al.* 2008). Segundo Cabral (2007), em função do espaço aonde atua, de sua natureza organizacional, bem como da dinâmica das ações que desenvolvem as OTS já possuem elementos suficientes para que se reconheça tratar-se de uma questão muito mais organizacional do que ideológica. Portanto, é hora de se avançar para uma questão mais racional.

Segundo Albuquerque (2006), o grande desafio no campo do conhecimento do Terceiro Setor é inserir esse tema nos grandes campos das disciplinas clássicas, promovendo o diálogo entre diversas áreas e construindo bases teóricas mais sólidas. Neste sentido, este trabalho, não tem a pretensão de negar nenhuma das terminologias ainda utilizadas, ONGs, OSCs, OSFL, FASFIL, mas considera que a terminologia Organização do Terceiro Setor (OTS) é muito mais apropriada para ser utilizada no campo prático e teórico das ciências sociais aplicadas, pois representa melhor essa terceira dimensão da vida pública (SARAIVA, 2006).

Além disso, elas têm características comuns entre si para uma definição estrutural-operacional conforme pesquisa comparativa da *Johns Hopkins University* (grifos nossos), ou seja, elas são estruturadas, privadas, não distribuem lucros, são autogovernadas, voluntárias e de finalidade pública (CABRAL, 2007). Todas essas organizações são assim constituídas para significar e concretizar as ações desta terceira dimensão e estão localizadas em um espaço onde prevalecem os valores da solidariedade e particularmente colaboram na expansão dos sistemas democráticos na esfera social e pública (SARAIVA, 2006).

Segundo Toro (1997) é essa ação colaboradora que faz vingar as ações de intervenção e solidariedade humana, pois ajuda a modificar, modos de pensar, de atuar e de sentir e por fim, criam cidadania e autonomia. E, para além do campo das idéias, aborda-se neste, as OTS sob uma ótica democrática e de construção real, de uma consciência social que se ascende com o fortalecimento da sociedade civil, que se organiza.

Além disso, considera-se a possibilidade de novas relações institucionais com os outros setores em uma perspectiva da construção de competências próprias seja no

atendimento ao usuário de seus serviços, seja na alocação de seus recursos e avanço para a questão de sua sustentabilidade e/ou auto-gestão (ALBUQUERQUE, 2006).

Os aspectos da gestão peculiar destas organizações serão tratados no capítulo a seguir.

### **3. GESTÃO SOCIAL**

Este capítulo aborda o tema da Gestão Social e visa apresentar e esclarecer seus principais conceitos, peculiaridades e importância para o contexto do Terceiro Setor.

A primeira parte inicia a discussão sobre a gestão social no contexto do Terceiro Setor (3.1), seguida de algumas questões conceituais (3.1.1) e, fechando com a Gestão das Organizações do Terceiro Setor (3.2). O capítulo assim foi estruturado na expectativa de explorar e fundamentar o tema em evidência, com uma reflexão segura a partir dos referenciais aqui aportados. No processo de discussão do tema procurou-se trazer os autores que mais têm contribuído para a evolução da gestão social, tanto no espaço acadêmico como organizacional.

#### **3.1 A Gestão Social no contexto do Terceiro Setor**

Segundo Cabral (2007), a prática de gerir organizações remonta à Antiguidade, quando as comunidades humanas primitivas perseguiram um esforço coletivo para prover suas necessidades. De acordo com a autora, para a realização dos empreendimentos, energias eram concentradas no planejamento das ações, na divisão de tarefas e no comando dos participantes. Ou seja, como o fenômeno organizativo e diretivo dos empreendimentos a gestão desenvolve-se como processo inerente às organizações.

De acordo com a autora, os empreendimentos por sua vez, quando instituídos, materializam o conceito de organização e representa a integração do esforço de um coletivo de pessoas, por meio da divisão de autoridade, de tarefas e de responsabilidades na mobilização de recursos, para atingir objetivos e metas daqueles a que elas pertencem ou que a própria sociedade lhe outorgou. E a gestão, como conjunto de métodos, técnicas e reflexões é a responsável pelo ordenamento e implantação de suas estruturas organizacionais (CABRAL, 2007).

No contexto do Terceiro Setor, a gestão assume a mesma responsabilidade, ou seja, de planejar ações, organizar processos, dividir tarefas e responsabilidades na mobilização de recursos. Porém, ela deve ter um formato diferente, com a inserção participativa e dialógica

de diferentes sujeitos sociais no processo decisório e organizativo, segundo os pressupostos do agir comunicativo e denominado gestão social (TENÓRIO, 2004).

Se o campo da gestão é considerado como um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor (AZEVEDO, 2007), ao mesmo tempo é o Terceiro Setor o espaço alternativo para a prática da *gestão social*, pois é o modelo de gestão que se contrapõe à *gestão estratégica* – que é um tipo de ação gerencial pelo qual o sistema-empresa determina suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade (TENÓRIO, 2004, grifos do autor).

Para Moura *et. al.* (2004, p. 3), a gestão constitui uma dimensão fundamental do espaço das Organizações. Segundo a autora, existem diferentes lógicas e racionalidades que orientam a atuações dos empreendimentos e encontram-se divididas em três esferas que convivem em simbiose: a esfera dos organismos mercantis, a esfera das instituições públicas estatais e a esfera das organizações da sociedade civil. A abordagem da autora, aponta para a existência de modelos de gestão distintos para cada uma das esferas conforme o quadro a seguir.

ORGANIZAÇÕES	LÓGICA	RACIONALIDADE	GESTÃO
Mercantis	Econômica utilitária; Competição	Instrumental- Funcionalista	Empresarial
Estatais	Assistencialista; Burocrática .	Instrumental e substantiva	Pública
Sociedade Civil	Reciprocidade; Rel. de Proximidade.	Substantiva	Social

**Quadro 3 - Tipologia ideal dos modelos de gestão**

Fonte: Moura *et. al.* (2004, p. 3)

Porém, alguns autores (DRUCKER, 1997; MARCOVITCH, 1997), vêm alertando sobre as dificuldades que os gestores das organizações desse contexto demonstram para perseguir resultados, prendendo-se mais às questões morais. Segundo Tenório (2006), preocupadas mais com as ações de solidariedade essas organizações não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo.

De acordo com Drucker (1997, p. 14), “há quarenta anos a palavra, ‘gerência’ era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava ‘negócios’ e elas, as entidades sociais sem fins lucrativos, não eram empresas”. Neste sentido, discutir gestão social no contexto das organizações do Terceiro Setor configura-se como algo relativamente

novo, principalmente quando comparado com os outros modelos organizacionais, no entanto, urgente e necessário.

Com base no que foi exposto, compreende-se que a gestão, por desenvolver também uma função social. Está além de discussões ideológicas e descomprometidas com a sustentabilidade econômica e social (e ambiental) e que ainda gravitam no interior do Terceiro Setor. Ela deve ser entendida como um processo benéfico em qualquer dos ambientes organizacionais e não mais um palavrão como já foi tratada no passado (CABRAL, 2007).

No campo acadêmico sobre estudos de gestão social, pode se destacar o Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS) da Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas (EBAPE/FGV), o Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), o Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS) da Universidade Federal do Ceará (UFC) entre outros centros que têm buscado o atendimento das atuais necessidades e desafios da administração quanto à democracia e à cidadania participativa (TENÓRIO, 2000).

Nota-se um avanço na concepção e aplicação de técnicas administrativas para o contexto das organizações do Terceiro Setor. O termo gestão social, por privilegiar aspectos cuja finalidade em si não é puramente o resultado quantitativo, mas também a construção de um sistema de avaliação e controle social qualitativo (KLIKSBURG, 1997, *apud* CABRAL, 2007) vem ganhando espaço no campo da pesquisa acadêmica e organizacional como opção alternativa ao modelo de gestão estratégica.

Segundo França Filho (2003), a expressão gestão social parece por si só um termo auto-explicativo e que se define por sua finalidade. Segundo autor, esta abordagem pode significar uma grande inovação no campo administrativo, já que trata de compreender um ideal de gestão que não se orienta, em primeiro lugar, para uma finalidade econômica e, sim, para uma finalidade social, contrariando a tradição de desenvolvimento das técnicas gerenciais em administração, cujo foco principal sempre foi o resultado financeiro.

Nesta mesma linha, Cabral (2007, p. 128, grifos da autora) aborda que “a expressão *gestão social* tem sido apresentada para indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão”. Segundo a autora, a gestão social considera que, o controle social é o determinante para que a tomada de decisão seja resguardada de consciência social e que os interesses dos atores envolvidos sejam respeitados.

Para Tenório (2004), pesquisador que tem sido, nos últimos anos, um dos grandes expoentes dos estudos da gestão social no Brasil, esse modelo de gestão carrega em si um diferencial peculiar, onde até mesmo o desenvolvimento de seu conceito, nasce a partir da perspectiva do processo de democratização das relações sociais e não apenas na consecução dos resultados, como é o caso da gestão estratégica.

Tenório (2004) aborda ainda que, os elementos orientadores do processo de desenvolvimento conceitual de gestão social devem ser pautados pela idéia de reconstrução do conhecimento por meio da produção social. Neste sentido, deve considerar o seu compromisso com as questões de natureza social para atender por meio da esfera pública não-estatal o bem comum da sociedade. Ou seja, é um processo do qual as decisões não podem ser impostas, mas dialogadas e tomadas em consenso.

Apesar da gestão em si ainda ser um elemento em falta nas organizações do Terceiro Setor, por outro lado, já é um tema que tem despertado bastante preocupação no campo das pesquisas sociais. Autores como Tenório (2000, 2004, 2006), Drucker (1997); Marcovitch (1997); Salamon (1997, 2008); Sapovicis e Souza (2004); Fischer *et. al.* (2004); Milani *et. al.* (2005); Albuquerque (2006); Cabral (2007); Dowbor (2009) entre outros, têm apresentado trabalhos que discutem a gestão social como o modelo alternativo para as organizações do Terceiro Setor. Compreende-se que esses trabalhos confirmam a importância que a questão gerencial vem desenhando no contexto dessas organizações.

Para Marcovitch (1997), isso se dá pois,

O ideal generoso e altruísta presente na sua criação deve ser acompanhado pela visão gerencial e por rigor financeiro para a obtenção dos frutos almejados. Estatutos, plano diretor, relatórios periódicos, avaliação externa podem inserir-se naturalmente no dia-a-dia da entidade (MARCOVITCH, 1997, p. 122),

É claro que em seu processo construtivo, o modelo vai exigindo toda uma habilidade de articulação dos gestores para com seus pares, porém passa a ter um ponto orientador que é rigor gerencial. Segundo Cabral (2007), qualquer organização instituída neste contexto para atuar na prestação de serviços sociais, adquira vida própria na mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros e naturalmente com a sua evolução vem a necessidade de se alocar um mínimo de rigor na gestão. Segundo Drucker (1997) até mesmo as organizações religiosas precisam fazer uma distinção entre as causas morais e as causas econômicas para se manterem operando.

Segundo Tenório (2004), a gestão social dos processos é a responsável tanto pelo rigor gerencial na alocação dos recursos, como pela coordenação entre as unidades executoras dos projetos e programas e os atores sociais envolvidos nas ações. Entende-se que, para que isso ocorra, é fundamental que a gestão faça a articulação e aplicação correta dos recursos para garantir a perenidade ou continuidade da própria entidade e o superávit dos recursos financeiros mobilizados são indicativos positivos para a perenidade da organização social.

Vale ressaltar que, no caso específico das questões sociais, Drucker (1997) afirma que os resultados esperados das organizações do Terceiro Setor são totalmente diferentes do que é esperado do espectro mercado, que em si prospecta sempre o saldo financeiro positivo. Neste modelo, além dos financeiros que podem vir dos processos, o principal é o resultado social.

Neste sentido, concorda-se que não existe nenhuma missão social, cultural ou religiosa que se perpetue sem que se faça a gestão de seus processos, valores e recursos humanos, financeiros e materiais.

A seguir trabalham-se algumas questões conceituais da gestão social.

### 3.1.1 Algumas questões conceituais

Os conceitos já elaborados e os ainda em elaboração sobre gestão social, demonstram aspectos diferenciadores, pois priorizam a concepção do valor humano, da satisfação social e da participação política e cidadã (CABRAL, 2007). O interesse pelo seu desenvolvimento conceitual se institui dentro da perspectiva supracitada e não apenas na diuturna determinação instrumental ou técnica que *a priori* encontra-se em prática nos outros modelos organizacionais.

Cabral (2007, p. 134) conceitua gestão social como:

O processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social, que se desenvolve perseguindo uma missão institucional e articulando os públicos constituintes, envolvidos em uma organização que tende a incorporar atributos do *espaço público não estatal*, na abordagem que faz da questão social (grifos da autora).

Tal conceito instituído concebe a gestão social a partir de seu núcleo de ação para o contexto das políticas públicas, porém não a confunde com o estatal, apesar de considerar a sua aproximação e quase encontro na mesma esfera de atuação de ambos os atores, a esfera pública.

Contudo, segundo Cabral (2007, p. 134) “esses atributos são os elementos que, de forma coordenada e convergente, devem ser observados e tomados como parâmetros no desenvolvimento do processo de gestão”. Dentro desse mesmo contexto, Tenório (2004) aborda que o tema *gestão social* tem sido evocado nos últimos anos para acentuar a importância das questões sociais, sobretudo na implantação das políticas públicas e seu processo de gerenciamento. E em se evocando, deve direcionar-se para gestão das atividades sociais e assim, se estruturando como um novo jeito de fazer.

Apesar de ser um termo que vem sendo bastante usado e apropriado de forma singular nos últimos anos para identificar e assim delimitar as práticas de gestão das entidades do Terceiro Setor, a gestão social, dentro dessa concepção conceitual pode ser considerada como algo que está a caminho, como um conceito em construção (FRANÇA FILHO, 2003). Entende-se que a forma como os conceitos de gestão social vêm se desenvolvendo, de certa forma, decorrem da consideração que é feita das experiências acumuladas por todos os atores inseridos nas atividades da entidade, na perspectiva da construção alternativa da ação do saber fazer em coletivo já que é propagado que isoladamente não se deve decidir o que é certo ou errado (FOLLET, 1997).

É dessa forma que se permite que a justiça preceda a estratégia organizacional a ser adotada e que seja ela, o fator determinante tanto na realização das ações como na tomada de decisão compartilhadas, por meio da participação social, com vista sempre a garantir a construção de um novo processo de gestão possível.

Para Tenório (2000, p. 7)

A gestão social está relacionada ao conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política.

Tal afirmação confirma as abordagens levantadas no item anterior, onde foram destacadas expressões como consciência social, valorização da participação de mais cidadãos no processo de tomada decisão para ganhar com este movimento, características de diferenciação e novas formas de se criar valor social. Essa dinâmica ocorre porque os serviços sociais são diferentes e necessitam de respostas específicas (DOWBOR, 2009).

Além do mais neste setor, que é social, não existe a lógica do lucro quando da prestação dos serviços propostos na missão da entidade. A ação que a gestão faz, ou seja, quando apresenta alternativas para a resolução de um determinado problema, é realizada por

meio de alianças e comprometimento social dos atores envolvidos, ou seja, é uma atividade que colabora com a fundamentação do conceito destacado acima (TENÓRIO, 2004).

Neste sentido, compreende-se que a gestão social considera que as habilidades do gestor social devem movê-lo para a realidade cotidiana e em seu ofício, coordenar esforços concentrados, somar percepções de valor e de ideias de interesse coletivo até que se obtenham novos horizontes de compartilhamento das ações dentro das organizações (TENÓRIO, 2000).

O gestor, inserido neste contexto, precisa alcançar um desempenho acima da média, ou seja, deve abdicar-se de uma competência distintiva, pois é “imprescindível considerar aspectos como poder decisório compartilhado, liderança, parceria e espaço organizacional” (PANCERI, 2001, p. 132).

De acordo com Tenório (2004, p. 11):

A gestão social se aproxima, portanto, de um processo no qual a hegemonia das ações possui caráter intersubjetivo. Isto é, no qual os interessados na decisão, na ação de interesse público, são participantes do processo decisório. A gestão social é uma ação que busca entendimento negociado e não o resultado, o que é típico do mundo empresarial privado.

Neste caso, as questões conceituais vão se dando, ou seja, vão se consolidando na medida em que as ações vão se tornando fatos administrativos com resultados sociais. A dinâmica se dá dessa forma, porque se procura desenvolver com foco no encontro de soluções inovadoras entre os atores sociais inseridos nessa dinâmica, além da interação com a sociedade por meio da construção de parcerias e respeito aos processos (TENÓRIO, 2004).

Para Milani *et. al.* (2005), é uma gestão que se revela como uma prática social. O que em si, implica que sua realização considera a participação de outros entes sociais e que, em qualquer das circunstâncias, há que prevalecer o equilíbrio social e econômico na execução dos projetos, programas e atividades dentro do ideal da missão institucional da entidade.

Este ideal objetiva uma gestão que, por excelência, deve ser colaborar com o desenvolvimento social dentro de uma perspectiva democrática e participativa e construída dentro de características estratégicas para o terceiro setor, fundamentando-se como um modelo centrado nos interesses coletivos, ou seja, na dimensão social – o que não se constitui em uma atividade simples.

Tenório (2006) argumenta que esse movimento é feito para que ocorra o atendimento das necessidades e desafios atuais da administração. Para enfrentá-lo de forma singular, deve-

se considerar a aplicação de técnicas de gestão com a associação de outros saberes que estão alocados em diversos atores do processo.

Neste sentido, o conhecimento dos atores inseridos ou envolvidos no processo de gestão é algo fundamental. De acordo com Zeppelini (2006), essa é uma atividade de vital importância para que se possa pensar estrategicamente o planejamento e as técnicas de gerenciamento a ser direcionadas dentro da organização. Indicando que é no agir das horas que a gestão social consolida seus conceitos.

Torna-se fundamental não apenas identificar o público-alvo, mas também quais são suas necessidades e seus desejos perante o trabalho social. Da forma que, a liderança que é desenvolvida pelo gestor social, deve partir de um conhecimento mínimo dos hábitos culturais da comunidade onde a entidade está instalada, procurando construir e manter uma relação institucional com esse grupo (ZEPPELINI, 2006, p. 18).

De fato é importante que se tenha consciência do público, do princípio do trabalho social, ou seja, do ajudar para auto-ajudar-se, do fazer o bem como forma de receber o bem. Contudo, defende-se que seja executada dentro de uma perspectiva profissional tendo em vista que, seus usuários são consumidores dos serviços prestados por direito e não por bondade da organização social.

Tal afirmação indica que a gestão social está estreitamente ligada não só às relações sociais, mas também às institucionais, não devendo ser submetida aos mecanismos do mercado que orientam a gestão estratégica que é embasada nas teorias tradicionais, mas, deverá buscar construir seus próprios mecanismos (TENÓRIO, 2006).

Para Tenório (2000), a gestão social, no entanto, deve fazer uma interação do setor público com o privado, num processo de construção e gestão do conhecimento que contemple, além da compreensão da ação social, também a maneira como este conhecimento acumulado será transmitido. Essa interação é fundamental para a existência ou funcionamento da própria entidade. Pois, segundo Liberman (2004, p. 84), “muitas vezes, o conhecimento ou a competência que a organização desenvolve não é suficiente para gerenciar isoladamente projetos sociais”.

Portanto, a inserção no meio popular, a participação da sociedade estabelecida em volta à organização, bem como o diálogo com outros grupos e organizações públicas ou empresariais deve fazer parte da construção da gestão e missão da OTS. Ao adotar-se um modelo de gestão que considere esses aspectos levará as entidades sociais, em especial do seu

processo de gestão, a uma eficiência integrada, pois o seu lucro não será puramente o financeiro, mas também o superávit social cujo resultado é a emancipação do cidadão.

Concorda-se que diante dessa complexidade conceitual e operacional, a gestão social deve usar alguns processos técnico-administrativos. Mas sem dúvida é primordial a experiência e participação do povo, da comunidade que envolve a entidade social, como forma de se ampliar a ação social para além das questões caritativas, e institucionalizando-se com “uma consciência relacionada” (FOLLET, 1997).

Nesta seção pode-se então conceituar que gestão social é a soma dos conhecimentos, atitudes e capacidades técnicas dos gestores, colaboradores contratados e voluntários, financiadores, usuários dos serviços e outros interessados, consolidando-se em uma necessária competência de valorização e emancipação cidadã para a coletividade.

Por fim, compreende-se que a gestão social implica que o gestor de uma determinada entidade deverá atuar, como um promotor do desenvolvimento de indivíduos, grupos e da coletividade em geral, primando por decisões descentralizadas e democráticas e que favorecem a participação de outros atores sociais, mesmo que imbuídos de seus interesses e ao mesmo tempo prestar um serviço de forma profissional e processual com vistas à seguridade social (DRUCKER, 1997; TENÓRIO, 2000; MILANI *et. al.* 2005; ZEPPELLINI, 2006).

A seguir, serão apresentadas algumas abordagens sobre a gestão das Organizações do Terceiro Setor.

### **3.2 A gestão das Organizações do Terceiro Setor**

Na gestão das organizações do Terceiro Setor, conforme abordagem anterior, o que se espera como resultado mais significativo são mudanças nas pessoas e na sociedade a partir das novas posturas, das novas competências que emergem para um novo jeito do saber conhecer, fazer e agir (DRUCKER, 1997).

Segundo Cabral (2007) isso deve ocorrer porque a gestão neste espaço desenvolve também uma função social importante, pois busca contemplar e realizar anseios, perspectivas e expectativas dos indivíduos representados nessas organizações. Pois, essa gestão com

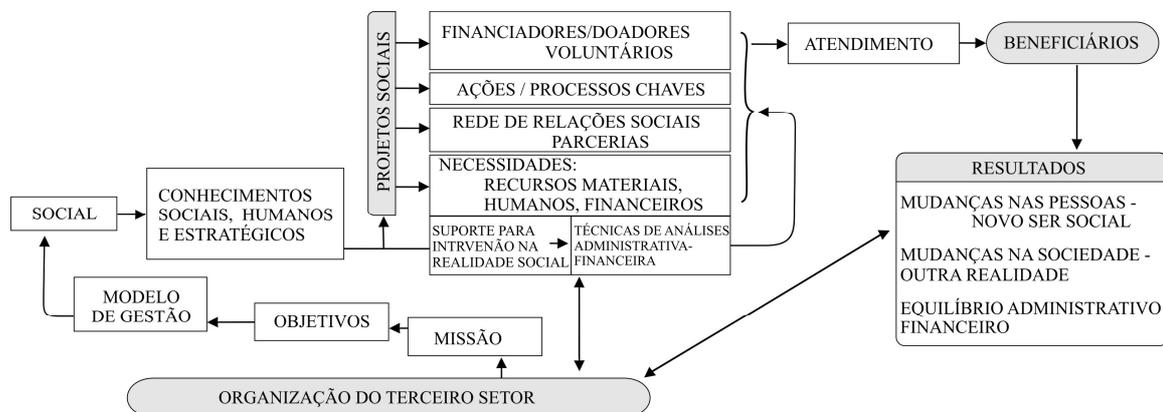
função social incorpora, para além das técnicas e análises económico-financeiras, pessoas e seus valores, conhecimentos sociais e humanos com vista a uma intervenção na sociedade.

De acordo com Albuquerque (2006), a gestão neste contexto, é uma questão crucial e de grande relevância para as OTS. Para o autor:

A gestão de organizações do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como a empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor têm de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2006, p. 57).

Compreende-se que, a abordagem do autor confirma a necessidade das OTS adotarem um bom modelo de gestão para dar suporte ao processo de intervenção na sociedade bem como para o estabelecimento de parcerias e construção de redes de relações sociais para garantir a sustentabilidade ou continuidade dela própria. É uma questão estratégica e imprescindível para o cumprimento de sua missão e execução de seus projetos.

Neste sentido, principalmente conforme as abordagens dos autores (DRUCKER, 1997; ALBUQUERQUE, 2006; CABRAL, 2007), essa gestão deve ser pactuada dentro da prerrogativa da ascensão de um outro resultado possível (um novo ser social, uma nova sociedade), ou seja, na possibilidade de se “criar condições para que os recursos humanos da organização respondam com criatividade e autonomia a objetivos gerais, e que correspondem a objetivos desses próprios grupos” (KLIKSBERG, 1997, *apud* CABRAL, 2007, p. 134) onde prevaleça o ideal institucional. A figura a seguir ilustra essa abordagem.



**Figura 3 – Processo de Gestão do Terceiro Setor**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Drucker (1997); Albuquerque (2006); Cabral (2007).

Para Cabral (2007) essa resposta é conseguida na medida em que são construídas redes organizacionais internas e que por suas competências específicas, se tornam protagonistas na implementação de um processo de tomada de decisão que garanta uma revalorização dos recursos humanos. Neste caso, a forma encontrada para se chegar ao resultado diferenciado, deve partir da orientação e socialização de um bom plano de gestão, que por sua vez se constitua como um caminho diferente daqueles, percorrido pelos setores, privado e governamental (TENÓRIO, 2006).

Por isso, concorda-se que, a gestão das Organizações do Terceiro Setor é algo que deve caminhar para a diferenciação no campo da administração. Ela não deve impor de forma brusca o que deve ser feito, mas, provocar os atores envolvidos a buscarem a melhor forma de se fazer, mesmo que por meio de um diversificado e complexo processo (KLIKSBERG, 1997, *apud* CABRAL, 2007).

O importante é que se revele como algo para além da lógica da gestão estratégia (empresarial) operante, se constituindo com uma nova forma de se construir rede de relações. Entretanto, conforme Kliksberg (1997), isso não significa que esse processo de gestão seja algo solto nas organizações, ao contrário, este é um modelo que possibilita a instituição estabelecer:

Um sistema de controle dinâmico, no qual as funções convencionais da gestão surgem *menos sistematizadas, mais informais, mais relativas, construindo uma agenda de decisões em um clima* menos burocrático e fiador da realização dos interesses dos atores envolvidos (KLIKSBERG, 1997, *apud* CABRAL, 2007, 134, grifos dos autores).

Nesta perspectiva, a dinâmica do controle ocorre durante todo processo de tomada de decisão, porém a partir de um processo de participação e conscientização nas instâncias deliberativas da organização.

Segundo Albuquerque (2006), essa questão só se concretiza a partir do envolvimento de diversos atores (gestores e funcionários, conselheiros, militantes (voluntários), parceiros, financiadores entre outros) que se tornam também responsáveis por tornar a organização um instituição bem administrada.

Para Tenório (2006) o fato é que, as organizações que antes estavam preocupadas apenas com a ação social transformadora, baseadas em valores como solidariedade, respeito e confiança mútua e em razão de sua própria face, estão sendo provocadas a urgentemente avançarem para um estágio em que os aspectos administrativos passem a também serem considerados em seu trabalho.

Essa peculiaridade e o fato de as organizações do setor público não-governamental se encontrarem diante de grandes desafios tornam necessária a discussão sobre sua gestão. Não só por que essas organizações se vêem compelidas a pensar no futuro, mas porque se defrontam, em seu cotidiano, com problemas que ameaçam a sua sobrevivência a curto prazo, principalmente quando os recursos se tornam escassos, comprometendo a condução de seus projetos e questionando a sua própria razão de ser (TENÓRIO, 2006, p. 7, 8).

Como observado nesta abordagem, as OTS estão neste momento sendo colocadas diante dos problemas que lhes são ameaçadores à sua continuidade. E a questão que não pode deixar de ser observada é que, a gestão a ser desenvolvida neste contexto precisa ser mais socializada, ou seja, mais participativa e sempre com incorporação do modelo social de se fazer essa gestão (ALBUQUERQUE, 2006; TENÓRIO, 2006; CABRAL, 2007).

Além disso, a gestão das OTS precisa ser mais eficiente em função do limite de seus recursos disponíveis (PANCERI, 2001). Segundo Cabral (2007) um grande desafio para as OTS, diz respeito ao fato delas terem que gerenciar entre uma situação de dificuldades financeiras, escassez de recursos públicos e privados e aumento da demanda. Ou seja, a gestão precisa ajudar na superação da escassez de recursos por essas organizações na prestação de serviços a seus usuários, seja de forma voluntária ou dos contratados por força da lei.

A prestação de serviços, seja de causa voluntária ou por contrato, precisa ser melhor executada do que o que vem sendo prestado tanto pelo Estado como pelas empresas. Até porque, em caso contrário da prestação de um serviço sem qualidade não se constitui identidade, nem razão para continuar existindo (PANCERI, 2001; ALBUQUERQUE, 2006). A razão de a gestão ter sido colocada em discussão neste capítulo expõe existência de uma “nova e exigente” realidade neste contexto social. E as OTS precisam mais que urgente, acordar para essa sua necessidade, pois caso contrário, vão começar a ter mais dificuldade de se consolidarem neste cenário de múltiplas opções e competitividade por recursos (CABRAL, 2007).

Entretanto, as organizações do Terceiro Setor, ao adotaram um modelo de gestão que incorpore o social, que valorize a participação para novas possibilidades – em função de sua especificidade – devem estar conscientes que também passam a enfrentar seus dilemas próprios. Isso se dá principalmente, em razão das entidades constituídas e militantes desse meio, “[...] terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais” (TENÓRIO, 2006, p. 7).

Ainda de acordo com Tenório (2006), a questão importante neste caso é que essa particularidade, juntamente com o fato das organizações do setor público não-governamental se encontrar diante de grandes desafios torna-se cada vez mais necessário e prudente a discussão sobre sua gestão. Porém, espera-se que o enfrentamento desse desafio, colabore com a revogação da gerência construída sob a égide de conceitos burocráticos tradicionais. Caso contrário, não será possível identificar os seus diferenciais ou suas competências específicas.

Compreende-se que, a gestão das OTS vai se constituindo, por meio da competência que as organizações vão ganhando em sua curva de experiência em suas ações e processos chaves, a partir da articulação de uma ação social planejada, da construção de parcerias e de relações voluntárias, abrindo espaço para o advento de uma prestação efetiva de serviços sociais sem fins lucrativos a pessoas empobrecidas ou em situação de exclusão social (TENÓRIO, 2006).

Importante observar que, na formação dessas parcerias, quando em algum momento forem encontrados espaços aonde exista um viés de subordinação da gestão social (para o desenvolvimento social) em relação à própria gestão estratégica (que procura objetivar o adversário), que saibam os articuladores dessas organizações fazerem as inferências necessárias, já que deve atender, por meio da esfera pública, o bem comum da sociedade (TENÓRIO, 2004).

É imprescindível que se evite essa sujeição e que se busque junto a sua própria rede de relações ou de seu próprio quadro profissional, outras possibilidades para a construção de uma gestão (com as características do terceiro setor) autônoma e que, por excelência, se traduza alternativa e moderna e que busque otimizar os recursos disponíveis para atender as expectativas da sociedade (TENÓRIO, 2006).

Entretanto, entende-se que a gestão das OTS deve ser adaptativa e capaz de pensar em múltiplos cenários e, sobretudo, deve ser promotora no campo social, ambiental e cultural de uma administração mais socializada, com altíssima sensibilidade para a comunidade, ou seja, prestar um serviço sintonizado com a população e dessa forma configurar-se como gestão participativa (TENÓRIO, 2000).

Ao considerar-se que indivíduo está inserido na sociedade e que, portanto participa direta ou indiretamente de todo o processo de gestão, favorece o entendimento de que a gestão pode de ser social. Logo, executada ou testada por meio da difusão do exercício democrático,

pois o teste de democracia é a plenitude com que isto está sendo feito (FOLLET, 1997; ZEPPELINI, 2006).

Em mesmo sentido, ao incorporar características do modelo participativo, a gestão (social dessas organizações) busca construir novas práticas administrativas, mesmo que o desejo comum nunca encontre a perfeição, mas está sempre buscando (FOLLET, 1997; TENÓRIO, 2006). Essa busca terá sempre grande relevância para a gestão das organizações do terceiro setor, principalmente por tentar chegar à unidade perfeita do corpo social que as envolvem, ainda que o caminho possa ser longo e muito imprevisível, mas possível (FOLLET, 1997).

Portanto, a gestão das OTS, sobretudo os seus gestores, não pode ser um simples técnico vindo do governo ou do mercado, mas em especial, deve ser um profissional ambientado nesse contexto, dotado de outras capacidades para ir muito além das atribuições técnicas que também são importantes, mas que principalmente seja ele portador de sensibilidade social, competente e eficaz (TENÓRIO, 2000; ZEPPELINI, 2006).

Neste sentido, uma capacidade de gestão específica é necessária tanto para gerir recursos com competências e seriedade como para articular ações coletivas dentro de um processo de co-inspiração e co-operação e construção de relações de confiança que qualificam o capital social (BITENCOURT, *et. al.* 2008). É a partir da gestão que se deve garantir uma maior participação dos atores sociais interessados na mobilização de novas energias e recursos nas OTS.

Neste caso, as OTS com a adoção do gerenciamento social e participação dos atores sociais, a perspectiva é a da melhoria contínua em seus processos de prestação de serviços e criação de soluções sociais e econômicas. Segundo Salamon (2008, p. 81), com sua capacidade de conexão, flexibilidade e independência no processo de tomada de decisão, reputação digna de confiança e ligação com a comunidade local, essas organizações podem mobilizar novas energias e novos recursos de forma sustentável.

Segundo Cabral (2007), a participação da comunidade de instituidores, funcionários e beneficiários, a valorização da cidadania, a cooperação interinstitucional e a dimensão política dos programas para a valorização do ser humano, permitem construir o paradigma do caráter social da gestão. Além disso, é fato que, neste contexto, as pessoas usuárias dos serviços prestados pelas as organizações do Terceiro Setor são aquelas diretamente afetadas pelos próprios fatores e forças estruturais da sociedade. E normalmente, o objetivo da entidade é o

de colaborar com a transformação dessa realidade social e garantir a dignidade dessas pessoas que estão sendo ajudadas (ALBUQUERQUE, 2006; SALAMON, 2008).

Todos esses esforços empreendidos pelas e nas OTS, de certa forma, ressoam como alternativas para o atendimento das demandas sociais não atendidas pelo Estado ou mercado e, neste caso, a serem incorporados como possibilidades consistentes para o enfrentamento da questão social, evidenciada nas diferenças sociais que corroem a sociedade, além de servir como ponte para a união de forças entre os setores (DRUCKER, 1997; FOLLET; 1997; TENÓRIO, 2006; ALBUQUERQUE, 2006; CABRAL, 2007; SALALON, 2008).

## 4. COMPETÊNCIAS

Este capítulo aborda o tema das competências, que é a parte central dessa dissertação e visa discutir uma de suas dimensões ou características, ou seja, pretende-se focar a discussão nas competências que:

São oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e que são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da mesma no contexto em que se insere (DUTRA, 2001, p. 2).

Especificamente, neste caso, busca-se fundamentar como as competências organizacionais se concretizam em uma Organização do Terceiro Setor (OTS). Pretende-se abordar esse tema mesmo que a organização a ser pesquisada esteja inserida em um contexto em que não exista a concorrência por clientes ou consumidores, mas por fontes de recursos – públicos e privados (AZVEDO, 2007) e que por tanto, depende também do desenvolvimento de uma competência específica para a sua sustentabilidade econômica e social e atendimento de seus beneficiários.

A partir dessas considerações o objetivo deste capítulo é aprofundar no exame das competências buscando uma melhor compreensão a partir da perspectiva organizacional, conforme estrutura a seguir. A seção que inicia, apresenta uma breve discussão sobre a noção de competências (4.1), seguida da Visão Baseada em Recursos (VBR) (4.2), competências organizacionais (4.3) e por fim a questão das competências organizacionais no terceiro setor (4.3.1).

### 4.1 A noção de Competências

A noção de competências vem ganhando cada vez mais espaços nos ambientes, acadêmico e organizacional (RUAS, *et. al.* 2005, BITENCOURT, 2005). Para Ruas (2005), o destaque dado por estes dois espaços é atribuído à sua crescente utilização no ambiente empresarial como instrumento especial para a obtenção da vantagem competitiva. Ainda segundo o autor, essa crescente utilização por sua vez, tem despertado e renovado o interesse sobre o seu conceito no ambiente acadêmico, espaço provocador de debates e desenvolvimento de pesquisas para a sua identificação, análise e consolidação, colocando-o

dessa forma, como um dos temas mais privilegiados no campo dos estudos da administração (RUAS, 2005).

Em outras palavras, a emergência de seu desenvolvimento tem considerado principalmente duas dimensões teóricas que se complementam no processo de consolidação das estratégias deliberadas nas organizações, a individual, ou profissional e a organizacional (BITENCOURT, 2004), que são essenciais para a sustentabilidade da organização dentro de seu mercado de atuação. Entende-se que, são duas dimensões que podem ser compreendidas e consideradas em todos os modelos de organização operante na sociedade contemporânea. Tanto a dimensão estratégica, que considera a questão do desenvolvimento da competitividade, como naquelas associadas à gestão de pessoas, seja com foco na qualificação ou da remuneração (RUAS *et.al.* 2004).

Pode-se afirmar que diante das novas realidades econômicas, sociais e tecnológicas, a gestão de competência entra em cena como uma maneira de se consolidar estratégias deliberadas e os diferenciais competitivos sustentáveis das firmas (DOLABELLA E BITENCOURT, 2006; AZEVEDO, 2007). Conforme abordagem de Azevedo (2007) e Coelho *et. al.* (2009) esse tem sido tema recorrente na *Revista de Administração* da Universidade de São Paulo (RAUSP), na *Revista de Administração Contemporânea* (RAC) da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) e na *Revista de Administração de Empresas* (RAE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Para os autores Ruas (2005) e Azevedo (2007), o fundamento principal para a sua colocação em evidência é devido às transformações no cenário competitivo que se intensificaram e ampliaram a abrangência da concorrência e a busca pela construção da vantagem competitiva sustentável na contemporaneidade. Com essa dinâmica no mercado onde as organizações precisam ser cada vez mais competitivas, os pesquisadores passaram a considerar os aspectos qualitativos e distintivos dos recursos internos das organizações como espaço onde se localiza a fonte principal para a conquista da vantagem competitiva, principalmente quando comparados com os da concorrência (HERZOG, 2001). O autor argumenta que trata-se de uma nova forma estratégica de se localizar os diferenciais sustentáveis que estão dentro da empresa e não fora dele e que estão atrelados aos diferentes aspectos de seus recursos acumulados. Uma corrente de pensamento, que não emergiu somente como uma reação ao modelo tradicional defendido por Michael Porter nos anos 80 e que olhava mais para o lado externo da empresa. Mas porque é capaz de abrigar uma grande quantidade de conceitos e questionamentos que já vinham sendo investigados em uma

variedade de campos paralelos ao da estratégia. Segundo Fernandes (2006), essa corrente ganha força a partir do momento em que é proposto um novo jeito de olhar para o conjunto de recursos que a empresa possui e a partir disso desenvolver estratégia que permita rentabilizá-los.

Para Herzog (2001) e Fernandes (2006), a idéia da competência no contexto organizacional surge a partir da evolução dos conceitos de recursos discutidos na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) à qual recebeu grandes contribuições do trabalho de Penrose (1959), Teece (1980), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) entre outros. A partir do trabalho desses autores, é estabelecida uma nova característica à questão da gestão de competências com a sua ampliação para o contexto dos recursos e capacidades da organização.

Quanto à sua gênese, conforme algumas considerações teóricas de referência, as raízes da gestão de competências retomam tempos longínquos (ODERICH, 2005, AZEVEDO, 2007).

Segundo Brandão e Guimarães (1999 *apud* Oderich, 2005, p. 95):

A palavra competência, no fim da idade média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado e, mais tarde, passou a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Contudo, segundo os autores, é uma palavra que vem assumindo diversos significados no mundo do trabalho, alguns ligados às características da pessoa, e outros à tarefa, aos resultados. Neste sentido, é importante demonstrar-se onde se inicia a aplicação da noção da gestão de competências, em função de sua especificidade. Ainda mais por ser ela, uma questão de grande relevância nos centros de estudos organizacionais (AZEVEDO, 2007, Coelho *et.al.*, 2009).

Percebe-se a instalação de um processo evolutivo quanto à questão do entendimento sobre a origem e significado do termo. Ao mesmo tempo, vê-se que os conceitos sempre estiveram associados às questões das capacidades ou habilidades que estão incorporadas as pessoas ou organizações para a realização de uma determinada ação. Entretanto, segundo Oderich (2005), é com a emergência da sociedade de organizações que veio a necessidade de interação e integração das competências do indivíduo para o contexto da organização.

Esse processo de interação ou articulação ocorre a partir do momento em que um olhar mais crítico foi direcionado sobre as capacidades internas da organização, que se efetivam em um cenário competitivo, na perspectiva de se estabelecer ações estratégicas voltadas à sustentabilidade das empresas, ao longo do tempo (SANTOS, 2009). O que se entende, é que, para se estabelecer essas ações foi preciso sair do foco individual passando-se a observar também o conjunto organizacional com todos os seus compostos, inclusive a dos indivíduos ali inseridos.

Além do mais, é a qualidade combinatória nos processos organizacionais que vai influenciar na sustentação dos diferenciais competitivos ou sociais da organização, por meio da articulação das estratégias deliberadas entre o seu contingente de pessoas e seus recursos materiais (HERZOG, 2001). É mais do que a soma das partes da empresa, é a emergência da própria gestão de competências que se dá nesta ação. Neste sentido, Segundo Sanchez (2001 *apud* FERNANDES, 2006), o emprego coordenado dos ativos e capacidades ajuda a organização a atingir e sustentar seus objetivos.

A noção de competências, apesar de não ser mais um termo novo em discussão no campo acadêmico, assim como sua utilização nas organizações, ainda padece de uma grande diversidade de conceitos, implicações e mesmo de noções distintas a seu respeito. O que causa muitas dúvidas em relação à sua compreensão e aplicabilidade (BITENCOURT, 2005). Entretanto, entende-se que o arcabouço de conceitos sobre noção de competências enriquece o seu processo de construção.

Com base nessas considerações acima, se discute a seguir a VBR, teoria que está na raiz das competências organizacionais e, que, de acordo com as discussões levantadas, valoriza os atributos internos da organização e os colocam como força competitiva em seu contexto social e operacional (DOLLABELLA E BITENCOURT, 2006).

## **4.2 Visão Baseada em Recursos**

A Visão Baseada em Recursos (VBR) (*Resource-Based View*) é uma perspectiva que explica que as diferenças competitivas existentes entre determinadas empresas, estão diretamente ligadas ao desempenho dos recursos internos de cada uma delas, ou seja, atribui à dimensão interna da empresa, aos recursos e capacidades, como as fontes responsáveis pela sua singularidade e diversificação no processo de obtenção da vantagem competitiva

(VASCONCELOS E CYRINO, 2000; HERZOG, 2001; DOLABELLA E BITENCOURT, 2006; SERRA *et. al.* 2008; COELHO *et. al.* 2009).

Conforme Fernandes (2006), o nome VBR foi proposto por Wernerfelt (1984), o qual defendia que, a administração estratégica consiste em desenvolver e explorar recursos valiosos, retomando com isso as concepções e idéias da teoria do crescimento da firma publicado por Edith Penrose em 1959. Segundo essa teoria, os recursos de uma empresa consistem em objetos tangíveis: instalações, equipamentos, matérias-primas, etc. e, intangíveis: recursos humanos (força de trabalho qualificada ou não, e um pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial, serviços, marca, conhecimento tácito) e organizacionais (sistemas e rotinas administrativas, história e trajetória da empresa) (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; HERZOG, 2001).

De acordo com Herzog (2001), Penrose destaca que as empresas se diferenciam significativamente uma das outras a partir da utilização dos recursos e capacidades acumuladas ao longo de sua história. Essas diferenças podem ser observadas a partir da disposição e uso de um conjunto de recursos produtivos pela empresa e que se manifestam de forma concreta em suas ações e são relativamente estáveis (PENROSE, 1959). Segundo Fleury e Fleury (2004), é uma visão e uma decisão de dentro para fora da empresa, e que se realiza a partir da combinação inteligente de competências e recursos. É uma nova forma de se aferir à questão estratégica nas organizações.

Para Fleury e Fleury (2004) a VBR é uma abordagem que defende que, o que cria empresas de alto desempenho é a escolha de estratégias inteligentes e originais com base em seus recursos únicos e raros, ou seja, na perfeita compreensão das possibilidades estratégias e possíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por esses recursos e não simplesmente pela identificação de um ramo industrial promissor como é defendido na abordagem de Porter (1980). Os autores ainda abordam que, o que diferenciam significativamente uma firma de outras é concretamente a forma de operar seus recursos e que isso ocorre na medida em que cada uma delas possui um seu agrupamento singular de ativos, competências e capacitações específicas.

Segundo Herzog (2001), é uma teoria que se concentra principalmente em imperfeições, ou seja, nas barreiras que a empresa cria para dificultar a imitação por parte de seus concorrentes ou substituição de seus recursos únicos. Pode-se afirmar que a posição valiosa que uma determinada empresa venha ocupar dentro do mercado provém da sua

capacidade de combinação e articulação de recursos, de suas competências (DOLABELLA e BITENCOURT, 2006). Essa forma de se olhar à empresa como uma carteira de recursos, a partir dos conceitos de Penrose (1959) conquistou um grande número de seguidores que passaram a defender a idéia e a necessidade se abordarem os estudos estratégicos das organizações por meio de novas pesquisas que trouxessem respostas mais consistentes para a tomada de decisão (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991).

Para Penrose (1959, p. 129) os recursos podem ser organizados de diversas formas, tudo vai depender do foco de análise, da organização e aplicação deles. Alguns recursos podem ser agrupados de forma homogênea em unidades de serviços ou de produção. Porém, existem outros que são heterogêneos, únicos em cada unidade produtiva, em cada empresa. E, segundo a autora, são esses recursos, não passível de repetição que geram as oportunidades produtivas e competitivas e propicia a cada organização sua característica única.

Segundo Barney (1986), são esses recursos internos à empresa, com suas características heterogêneas, que podem se constituir nas fontes essenciais para o desenvolvimento e conquista da vantagem competitiva dentro da organização e que por esta razão, as informações essenciais sobre esses recursos permanecem protegidas dentro da empresa pelo mecanismo do isolamento. Além disso, o autor criticando a teoria da análise da indústria destaca que as empresas começam como uma baixa dotação de estratégias e que é em algum ponto de seu percurso histórico que ela vai, a partir de suas escolhas, adquirir os recursos necessários para a implantação de suas estratégias sustentáveis.

Para Barney (1986) os ganhos extraordinários que uma empresa pode vir a ter não podem se efetivar simplesmente em função da realização de uma análise das oportunidades existentes no ambiente externo, pois as informações e as técnicas para a análise dessas oportunidades são de livre acesso a os todos os concorrentes que estão inseridos nesse mesmo ambiente competitivo e que inclusive podem ser alugados de empresas de consultorias. Neste sentido, o resultado acima da média seria muito difícil porque as empresas chegam a conclusões semelhantes para as suas estratégias. Ao contrário, as análises dos recursos internos singulares da organização podem produzir os ganhos acima da média para a empresa que assim se comporta.

É sob a ótica da heterogeneidade dos recursos da firma, que Barney (1991) discute a diversificação dos recursos como a fonte potencial para o desenvolvimento, conquista e sustentação da vantagem competitiva. De acordo com o autor, essa conquista acontece principalmente quando a empresa utiliza estes recursos de forma estratégica capaz de criar um

valor imitável por parte de seus concorrentes. Neste sentido, o valor dos recursos vai ser medido na medida em que, em comparação com os recursos de seus concorrentes, conferirem à empresa uma produtividade superior, ganhando com isso características valorosas. Ainda segundo Barney (1991), os recursos estratégicos que fomentam essa produtividade superior, inclui todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimentos que encontram-se sobre o domínio da empresa.

Essa abordagem dá uma contribuição singular para os estudos das competências no âmbito da organização. Herzog (2001) comenta que, o valor e a escassez de um recurso que uma determinada empresa possui, são os que lhe conferem benefícios ou desempenho superior em relação aos concorrentes que estão inseridos no mesmo ambiente, mas que não possuem recursos diferentes. Ainda segundo Herzog (2001, p. 11), para que uma organização alcance de fato a vantagem competitiva em um determinado mercado de produtos e serviços, os recursos têm que contribuir de forma significativa com a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa. É o que Penrose (1959), chamou de, recursos que ajuda a organização a fazer a diferença ante a concorrência no mercado como um todo.

Barney (1991, p. 105), ainda em seu estudo, destaca que apesar da sugestão e defesa de uma idéia da construção de um modelo teórico para se compreender a fonte da vantagem competitiva sustentável que se baseia na heterogeneidade e imobilidade desses recursos, o mais importante para o desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva é a sua diversificação. Logo, esses recursos precisam ter atributos essenciais tais como: a) que eles sejam valiosos; b) que sejam raros; c) que sejam imperfeitamente imitáveis e, d) insubstituíveis. Para o autor, quando a organização detém estes recursos e que, seus concorrentes não os possuem, então, neste caso, esta possui vantagem para competir no mercado.

Esses atributos possuem um alto potencial de contribuição para a conquista da vantagem competitiva da empresa e por esses aspectos vai fazê-la desenvolver e alcançar seu alto grau de competitividade (HERZOG, 2001; DOLABELLA E BITENCOURT, 2006). Areladas a esses atributos estão às questões dos aspectos intangíveis e complexos da empresa, tais como seu percurso histórico, sua desenvoltura diante das mudanças e sua evolução em relação aos seus concorrentes (PRAHALAD e HAMMEL, 1990; FLEURY e FLEURY, 2004).

Segundo Dolabella e Bitencourt (2006, p. 2), além do conceito de recursos, outros dois conceitos fundamentais estão presentes na VBR e que fundamentam a abordagem relacionada

à questão das competências organizacionais: i) a ambigüidade causal, responsável pela barreira contra a imitação pela concorrência, e a ii) dependência de percurso, que está diretamente relacionada com a condição histórica e única da organização no cenário em que esteja inserida. Essas características possibilitam o desenvolvimento de novas capacidades e inovação nos processos organizacionais, de forma a acompanhar as mudanças no mercado e na sociedade e nesse mesmo processo conquistar e sustentar a vantagem competitiva, (DOLABELLA e BITENCOURT, 2006).

Com base nas discussões acima, o quadro abaixo relaciona alguns elementos característicos da VBR.

TEORIA	CONCEITOS	CARACTERÍSTICAS
VBR	Recursos	Tangíveis - Físicos, móveis Intangíveis - Conhecimentos
	Ambigüidade causal	Barreira contra imitação
	Dependência de percurso	História da organização

**Quadro 4 – Elementos característicos da VBR**

Fonte: Elaborado pelo autor

Serra *et. al.* (2008) e Coelho *et. al.* (2009), em trabalhos publicados sobre a evolução da pesquisa e produção científica direcionada a VBR no Brasil e no exterior, abordam que esse é um tema que tem merecido atenção especial nos estudos do campo acadêmico, tanto nos periódicos nacionais como nos internacionais. Segundo estes autores, além do trabalho de Penrose (1959), outros autores também são referenciados como co-responsáveis pelo processo de evolução da VBR, tais como: Wernerfelt (1984), Barney (1991), Amit e Schoemaker (1993) e Teece, Pisano e Shuen (1997). Para Serra *et. al.* (2008), estes autores são considerados como os elos fundamentais para o atual estágio de desenvolvimento da VBR e que corroboram com a idéia de que os recursos são os elementos que antecedem as competências da organização e os relaciona com a fonte da vantagem competitiva da empresa a partir dessas competências.

A partir dessa reflexão sobre a VBR, a próxima seção apresenta algumas discussões sobre as competências organizacionais que nasce da necessidade de se desenvolver uma visão estratégica sobre os recursos existentes no ambiente interno da organização e que, de acordo com Dolabella e Bitencourt (2006) introduz um caráter dinâmico nos processos organizacionais.

### 4.3 Competências Organizacionais

Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 32) o conceito de competência organizacional tem raiz na Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) que discute a organização como um portfólio de recursos. Para Krogh e Roos (1995 *apud* Fleury e Fleury, 2004), é esse portfólio que cria a definição das estratégias competitivas e, por esta razão, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos. Neste sentido, é a própria organização que possui os elementos mais decisivos para o aumento de sua competitividade no mercado e que portanto, um determinado conjunto de recursos deve merecer uma maior atenção no processo de formulação da estratégia (FLEURY E FLEURY, 2004).

A grande contribuição para a construção do conceito e evolução do estudo das competências no âmbito organizacional foi dada por Prahalad e Hamel na década de 1990. Os autores apresentaram em seu trabalho, o conceito de competências essenciais (*core competence*) a partir de uma visão dos recursos como um conjunto de habilidades e tecnologias. Para os autores, a competência se forma a partir da capacidade que a organização tem em combinar o seu conjunto de recursos em produtos e serviços com qualidade superior. Neste sentido, os autores propuseram que em vez de se concentrar na indústria, a organização deve principalmente focar em suas competências, habilidades, tecnologias e processos organizacionais para criar sua vantagem competitiva dentro da indústria onde ela estar situada (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Para alguns autores brasileiros (FLEURY e FLEURY, 2004; DOLABELLA e BITENCOURT, 2006; FERNANDES, 2006; AZEVEDO, 2007; SANTOS, 2008) a popularização da questão das competências no nível organizacional no campo da teoria estratégica, ocorreu graças à contribuição de Prahalad e Hamel. Até então, o foco maior das pesquisas estava voltado para a questão das competências no nível individual. Foi a partir desse trabalho que a questão das competências organizacionais se inseriu na evolução do pensamento da administração (FERNANDES, 2006), e, seu próprio conceito é uma demonstração desse processo evolutivo.

Para Mills *et. al.* (2002 *apud* Fernandes, 2006), a competência é construída a partir de recursos. Para o autor, os recursos quando bem articulados e coordenados são os verdadeiros responsáveis por conferir competência à organização. Neste sentido, os processos

organizacionais ganham um significado central na construção do diferencial competitivo da organização. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), são esses processos que ajudam na dinamização e construção das competências organizacionais da empresa ao longo do tempo.

Para King *et. al.* (2002), os recursos estratégicos fundamentais para que uma organização se sobressaia em um determinado mercado são o conhecimento e as habilidades adquiridas com o tempo. Neste sentido, entende-se que estes recursos serão sempre diferentes das outras organizações pois cada uma constrói a sua própria trajetória e nesta, toma as decisões estratégicas mais apropriadas para a sua realidade. Segundo Froehlich (2007), as competências da organização são desenvolvidas e acumuladas ao longo de sua trajetória, de forma orientada, por meio de um arranjo organizacional que permita a ampliação e integração desses recursos internos, dentre eles o conhecimento, para alcançar a vantagem competitiva.

Para Prahalad e Hamel (1990) o desenvolvimento das competências essenciais ou centrais (*core competence*) corresponde ao processo de aprendizagem coletiva da organização e obtenção de capacidades para articular e controlar seus recursos de forma integrada com as múltiplas tecnologias disponíveis e assim como uma árvore, crescer a partir de suas raízes. De acordo com Herzog (2001), esse processo é único em cada empresa. Cada uma desenvolve um perfil característico e busca em suas estratégias explorar essa peculiaridade principalmente quando as incorpora na qualidade de seus produtos e serviços.

Neste caso, conforme Fleury e Fleury (2004), a competitividade da empresa é determinada por uma inter-relação dinâmica entre as competências da organização e estratégia competitiva, com os recursos colaborando no desenvolvimento e estruturação das estratégias, que ao mesmo tempo formam as competências, em um processo de interação complementar. Para King *et. al.* (2002), é imprescindível que se compreenda bem as competências da organização pois elas podem trazer inúmeros benefícios para o negócio.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam as competências essenciais das organizacionais. Para os autores, a organização possui diversas competências organizacionais, mas apenas algumas delas são essenciais. Neste sentido as competências essenciais são os recursos intangíveis que: i) contribuem para a percepção de valor pelos consumidores incorporados nos produtos ou serviços; ii) são difíceis de serem imitados e iii) oferecem a organização, as condições de acesso a diferentes mercados e, portanto, são considerados os fatores-chave para processo de evolução e sucesso do negócio. As competências organizacionais são aquelas que dão suporte aos processos, ou seja, que são necessárias a cada função para a realização das atividades dentro da organização e que são criadas a partir do uso estratégico de um conjunto

de recursos, tais como: sistemas administrativos, pessoas, cultura organizacional, equipamentos, financeiros, etc. (FLEURY E FLEURY, 2004).

A apesar dessa visão mais interna, é com essa abordagem que se amplia a dimensão dos conceitos de competências para além das preocupações humanistas, passando-se a buscar uma discussão mais integrada e sistêmica do composto das competências (ODERICH, 2005), e voltando-se também para considerar a questão das capacidades dinâmicas, que se diferencia em cada ambiente organizacional, e que ganha espaço nos debates acadêmicos e organizacionais no campo da estratégia (DOLLABELLA E BITENCOURT, 2006). Nessa perspectiva, Ruas *et. al.* (2005, p. 3) aponta que diversos trabalhos têm procurado entender os processos de construção de competências organizacionais no plano intra-organizacional entre eles, Mills (2002), Figueiredo (2003), Fleury e Fleury (2004) e Becker (2004).

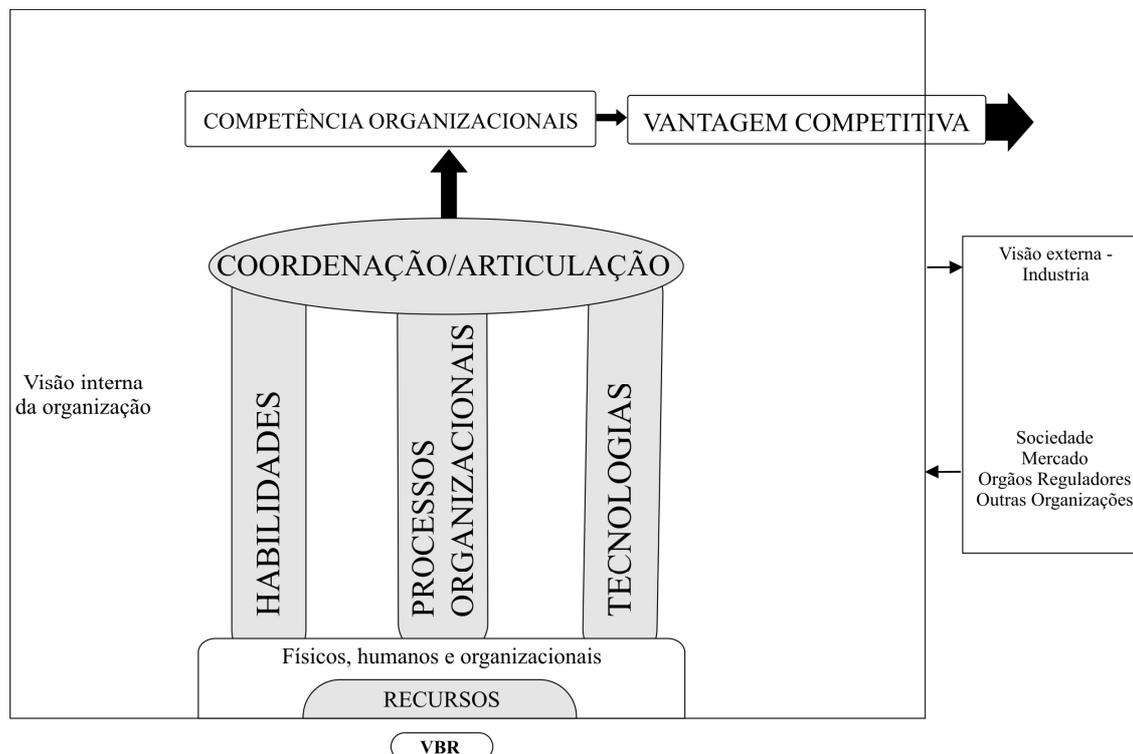
Segundo Mills *et. al.* (2002 *apud* Fernandes, 2006, p. 34), a construção das competências das organizações ocorre a partir do momento em que os recursos – tangíveis e intangíveis – são articulados e coordenados, ou seja, quando são organizados como forma de se atingir os objetivos traçados. Além disso, segundo Oderich (2005), as organizações estão inseridas em um contexto que exige alta capacidade de adaptação e desenvolvimento constantes. Ou seja, devem desenvolver-se dentro da dinâmica das transformações e ser capazes de integrar habilidades e tecnologias, conceitos e práticas diferenciadas para se manterem nesse mercado altamente competitivo.

De acordo com Hamel e Prahalad (2005) uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional. Entende-se, que para a construção e desenvolvimento dessa competência, de forma que a organização venha obter os ganhos econômicos ou sociais acima da média, é necessário que ocorra um processo bem sucedido de alocação dos recursos bem como de apropriação das tecnologias emergentes de tal forma que possa ser percebido pelo consumidor e que traga a este os seus devidos benefícios.

Outra questão a ser evidenciada e levada em consideração refere-se aos processos de coordenação. Eles são fundamentais no contexto das competências organizacionais, pois são esses, os verdadeiros responsáveis pela articulação e combinação com qualidade dos recursos e sustentação das competências essenciais como àquelas que abrem as portas para as oportunidades futuras (HAMEL e PRAHALAD 2005).

Tentando aprofundar essa discussão em outro espaço social, a seção seguinte, apresenta uma abordagem sobre as competências organizacionais nos processos de gestão social no contexto das organizações do Terceiro Setor, na perspectiva de se discutir como acontece a articulação e coordenação dos recursos, conhecimento e atitudes em um ambiente onde prevalece a sustentabilidade social e não somente a financeira. Lembrando que Prahalad e Hamel (1990), propulsores da abordagem sobre as competências organizacionais, adotaram o termo competências essenciais para caracterizar as capacidades estratégicas e distintivas de uma organização.

Conforme exposto acima e a partir da VBR, foi abordado que os recursos, são as bases das competências organizacionais. Foi discutido que essas competências são responsáveis pela construção da vantagem competitiva de uma empresa notadamente quando colocado em comparação a outras em um determinado mercado de produtos ou serviços. Neste sentido, foi destacada que cada organização constrói sua competência ao longo do tempo. A figura abaixo sintetiza o exposto.



**Figura 4 – Competências Organizacionais**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prahalad e Hamel (1990).

Na seção seguinte será abordada a questão das competências no contexto do terceiro setor na perspectiva de se elencar os principais elementos ou recursos envolvidos na construção das competências das organizações inseridos nesse contexto social.

#### **4.4 Competências organizacionais no Terceiro Setor**

Nas seções anteriores, o mote da discussão foi a competitividade que as competências organizacionais dão as empresas a partir da potencialização e desenvolvimento de seus recursos. Neste caso, o formato organizacional mais citado foi à organização empresarial como a entidade que atua em determinado mercado de produtos e serviços, na perspectiva de obter ganhos ou lucros extraordinários por meio conquista da vantagem competitiva, esta, responsável pelo sucesso da organização a longo prazo (PRAHALAD e HAMEL, 1990; DOLABELLA e BITENCOURT, 2006).

Nesta seção pretende-se discutir algumas das questões abordadas neste arcabouço sem, contudo, colocar todo o enfoque na questão dos lucros financeiros ou na competitividade por clientes, mas na obtenção de recursos e ganhos sociais, para o atendimento de beneficiários, a partir das escolhas estratégicas no percurso histórico de uma organização do terceiro setor (OTS) e de sua competência administrativa, em coordenar e articular seus recursos na criação de valor para os seus beneficiários frente a outras entidades (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; FERNANDES, 2006; AZEVEDO, 2007).

Com base na abordagem de Prahalad e Hamel (1990), que abordam as competências centrais de uma organização como o conjunto de suas habilidades e tecnologias que se estabelecem a partir de um processo de aprendizagem coletiva e de coordenação de seus recursos, pode-se afirmar que as organizações do Terceiro Setor também desenvolvem competências a partir dos recursos acumulados em seu percurso histórico. Neste sentido, segundo Cabral (2007, p. 132), a própria capacidade dessas organizações em resolver conflitos, agregar pessoas sob objetivos comuns, desenvolver programas que consideram a cidadania e o bem público, são habilidades que lhe conferem competência em função desse desempenho superior.

Além disso, compreende-se que estas organizações, com o tempo por meio da gestão (social), mobilizam recursos acumulados (habilidades e tecnologias) e os articulam na perspectiva da prestação de um serviço diferenciado ao um determinado público beneficiário.

Sabe-se que estas organizações, a partir de suas escolhas, também constroem os seus percursos históricos e criam suas competências a partir de seu processo de desenvolvimento, de suas ações (CABRAL, 2007). Neste caso, a gestão social atua como o meio de aglutinação dos esforços comuns e os processos organizacionais adotados como os responsáveis por garantir os diferenciais da entidade no contexto social (CABRAL, 2007).

Identificar e compreender as competências criadas dentro das organizações do Terceiro Setor a partir dessas abordagens ganha um formato específico, pois elas são desenvolvidas a partir da transposição de uma situação de dependência para uma capacidade que a organização desenvolve para se manter ou se sustentar dentro de um cenário de competição por recursos e ganhos sociais (CABRAL, 2007). Logo, tem a ver com competências, pois combinam recursos, habilidades e tecnologias que estão disponíveis e que são próprias desse contexto (PIMENTA E BRASIL, 2006; RUAS 2005). Portanto, não se deve esquecer que nessas organizações esses processos são realizados dentro de uma prevalência coletiva.

Neste caso, corrobora Ruas (2001 *apud* PIMENTA E BRASIL, 2006) ao abordar que, competências organizacionais são competências coletivas que aparecem sob a forma de processos de atendimento nos quais são incorporados conhecimentos, procedimentos de trabalho, princípios, valores e as culturas operantes na organização. No caso das OTS, segundo Parker (1999 *apud* CABRAL, 2007, p. 169), as organizações para garantir sua missão, desenvolveram estratégias para consolidar seus recursos e agregaram valores humanos aos seus processos organizacionais, gerando com isso características próprias.

Por outro lado, conforme já mencionado, a profissionalização da gestão das instituições do Terceiro Setor está sendo esperada (MARCOVITCH, 1997). Entretanto, esse processo pode ser empreendido da forma mais ampla possível, como uma reforma geral no sistema de gestão (PRAHALAD, 2005). Esse processo de reforma é uma grande oportunidade para que sejam identificadas as competências que as organizações estejam operando de forma sustentável no contexto do terceiro setor. Além do mais, isso é mais do que uma formalidade, é uma questão fundamental e neste contexto, a visão a respeito das competências também deve ser ampliada, ou seja, deve acompanhar as abordagens e focar estrategicamente de dentro para fora ou a partir da visão baseada em recursos e suas dimensões hoje trabalhadas.

Neste sentido, Salamon (1998) afirma que, uma questão muito importante é que as organizações do Terceiro Setor desenvolvem suas competências a partir da capacidade de canalizar a participação popular colaborativa para a sua sustentabilidade no cenário social e

econômico. As contribuições resultantes dessa participação vão desde a prestação de serviços voluntários aos aportes financeiros. Considera-se essa uma competência impar principalmente por que a sustentabilidade dessas organizações está sempre em jogo.

Com base em Salamon (1997), apresenta-se a seguir um quadro com as qualidades e capacidades (competências) organizacionais que diferenciam as organizações do Terceiro Setor (OTS) de outros modelos organizacionais.

QUALIDADES	CAPACIDADES
Habilidades especiais no trabalho social	Mobilizar e potencializar energias populares
Flexibilidade para responder com agilidade as necessidades	Identificar novos problemas e trazê-los a público
Prestação de serviços em escala humana	Mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados
Relativa Independência (Defesa de causas impopulares)	Promover mudanças e transformação da realidade social
Vínculos de Confiabilidade (Grupos / Comunidades locais)	Formar novos líderes para a intervenção na sociedade
Contribui de modo diferencial na vida e nos processos de desenvolvimento social	Contribuir, legitimar e garantir o apoio popular às políticas públicas exigidas e dessa forma implementá-las no âmbito social.

**Quadro 5 - Qualidades e Capacidades das OTS**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Salamon (1997, p. 98)

Considera-se que todos os elementos levantados acima, são competências que as organizações, quando inseridas no contexto terceiro setor, desenvolvem ao longo de sua trajetória. Neste sentido, Drucker (1999), aborda que as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização e portanto, cada uma é responsável pela criação de seus diferenciais e junto, a vantagem competitiva. Essa vantagem tem valia sobretudo na prática organizacional, ou seja, hora de executar qualquer um dos elementos abordados acima.

Por outro lado, há ainda os muitos serviços ou recursos estratégicos de gestão, que são doados por diversos profissionais e que, com o tempo, se tornam fontes de competências, principalmente quando a organização social as coordenam de forma combinada com os seus contratados, para contribuir de forma real na solução de problemas sociais e próprios do contexto do terceiro setor (CARDOSO, 1997; DRUCKER, 1997). Segundo Drucker (1997), essas instituições acolhem a doação desses serviços como recursos voluntários por que necessita dessas ferramentas e principalmente para poder se concentrar em suas missões.

Entretanto, compreende-se que as organizações precisam perceber quais são as suas capacidades e habilidades diferenciadas, para conquistar mais doações desses serviços e recursos. Neste sentido, pode-se afirmar que de certa forma, as organizações do terceiro setor competem entre si, quando buscam, os recursos e doações e cujas fontes são praticamente as mesmas (AZEVEDO, 2007). Portanto é essencial que a articulação de seus recursos e

habilidades lhe dê sustentabilidade diante das outras organizações concorrentes e dos problemas sociais aos quais se propõem enfrentar (CARDOSO, 1997).

Contudo, segundo Pimenta e Brasil (2006, p. 81), cada vez mais surge a necessidade das organizações do Terceiro Setor se incluírem no contexto no qual estão inseridas. Para os autores, embora estas organizações não tenham fins lucrativos, é fato que em alguns setores, como educação e saúde elas concorrem entre si. Além do mais, existe disputa pelos recursos de dotações orçamentárias dos setores públicos, doações e patrocínios do campo privado. Portanto, a questão das competências para as organizações deste contexto também é primordial.

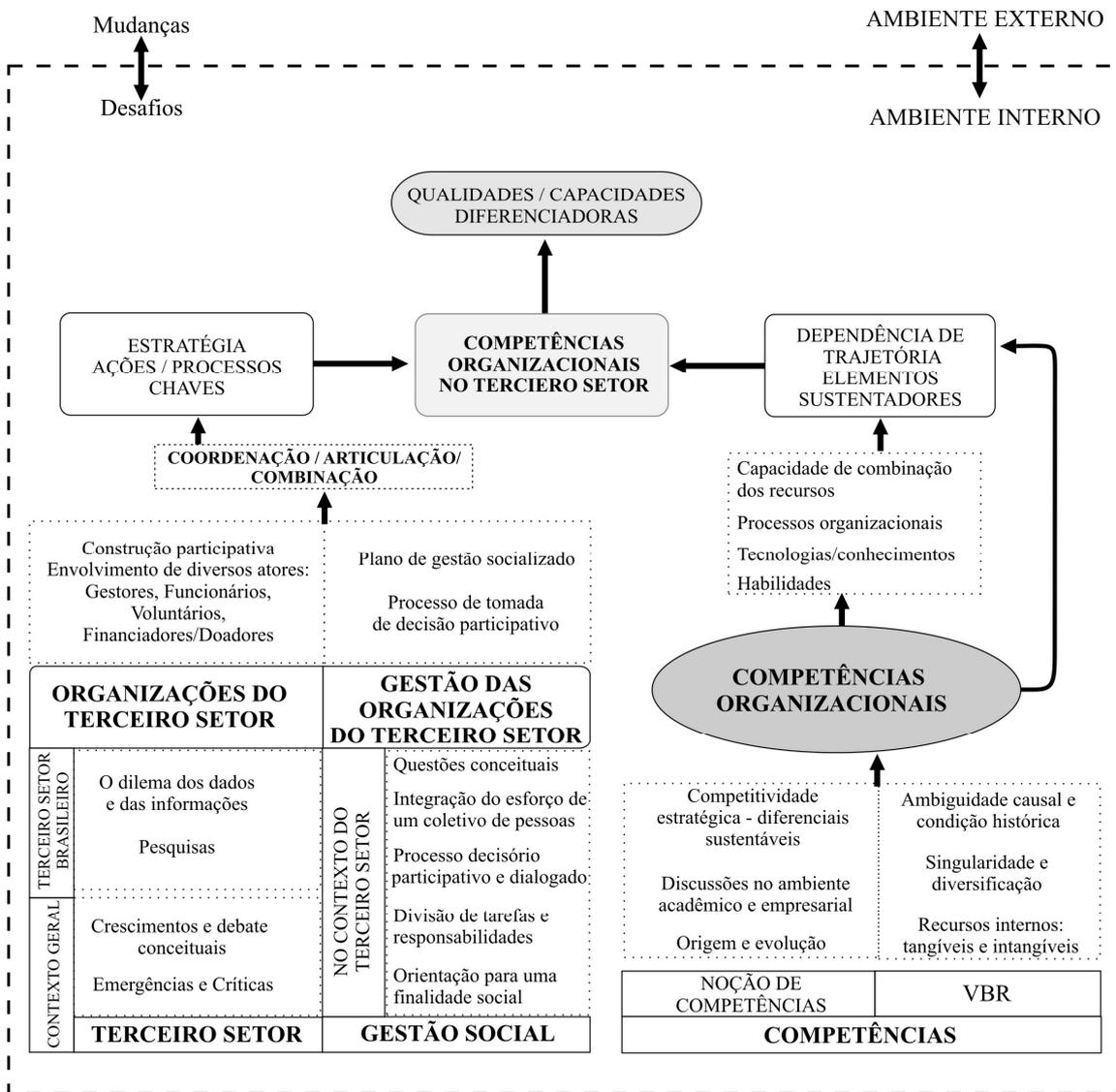
Segundo Drucker (1997), os elementos mais significativos das competências das organizações sem fins lucrativos são: a disposição, a capacidade, e a autodisciplina para ouvir, a disposição para se comunicar e se fazer entender e por fim a disposição para entender seus beneficiários, seus colaboradores voluntários e a comunidade que estar ao seu redor são fontes de competências para as organizações do Terceiro Setor. Para Panceri (2001), essas competências, se concretizam a partir da integração e coordenação de todas essas capacidades com o seu conjunto de recursos, tecnologias, conhecimentos, habilidades e atitudes próprias e as de doação e que, pela qualidade de sua combinação produzem uma atuação diferenciada e difundida de forma ampla em todo o setor social.

Para Pimenta e Brasil (2006), quando a organização não procede dessa forma, ou seja, quando não adota em seus processos administrativos aspectos característicos da gestão social ao longo de seu percurso, ela compromete o desenvolvimento de competências próprias para as organizações deste contexto. Por outro, segundo os autores, se estas organizações realmente pensarem na perenidade de suas atividades e êxito naquilo que se propõem, deverão observar e buscar padrões de excelência próprios a partir de sua realidade (PIMENTA E BRASIL, 2006). Entende-se que essas são questões primordiais nos processos de gestão de organizações sem fins lucrativos.

Segundo Bolarine (2004, P. 10), os elementos envolvidos nas competências das organizações do contexto do Terceiro Setor são: a trajetória da organização, tomada de decisões coletivas, capacidade técnica de seu quadro funcional, o trabalho em equipe, processos organizacionais flexíveis e visão de futuro. Entende-se que, a soma desses elementos com os princípios da ética humana, e a realidade cultural em cada entidade, proporciona a construção das competências necessárias para posicionar as organizações em seu ambiente e lhe garantir sucesso e continuidade.

Por fim, pode-se afirmar que as competências organizacionais, são as qualificadoras básicas para a sobrevivência de uma organização num certo mercado (RUAS, 2005). Compreende-se que isto também tem validade para o contexto social, principalmente por que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) se desenvolvem também dentro de um ambiente complexo e instável.

A figura a seguir destaca os aspectos abordados no referencial teórico deste trabalho.



**Figura 5 – Mapa Conceitual**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta algumas considerações gerais da pesquisa, sua natureza e técnicas alocadas, abordagens sobre método de pesquisa e das razões sobre a escolha do método estudo de caso, a justificativa para a escolha da OTS, o desenvolvimento da pesquisa e suas etapas, as fontes e os tipos de dados coletados. A análise e os resultados da pesquisa serão desenvolvidos no capítulo seguinte referente ao caso.

### 5.1 Considerações gerais da pesquisa

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois analisa um caso real em suas particularidades local e temporal, ou seja, em um cenário natural. Tendo em vista a realidade social do caso, entende-se que as palavras, imagens e os dados de ocorrência natural, fornecem informações suficientes para uma resposta mais abrangente ao problema de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Segundo Flick (2004) a pesquisa qualitativa tem por objetivo a compreensão do fenômeno a partir do seu interior, e procura entender a opinião de um sujeito ou de diferentes sujeitos e o curso de situações sociais. Além do mais, segundo Chizzotti (2006), o termo qualitativo, implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos da pesquisa.

Para Rossman e Rallis (1998 *apud* CRESWELL, 2007), em função deste tipo de pesquisa se desenvolver em um cenário natural e de livre acesso, um processo de interação acaba sendo criado entre o pesquisador e o fenômeno em estudo, permitindo assim, o desenvolvimento de um elevado nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local. Neste sentido, pode-se afirmar que é um modelo de pesquisa interativa e construtiva, pois permite ao pesquisador, a apresentação de uma narrativa teórica baseada em dados reais, ou seja, na interpretação, teórica e pessoal da realidade social em que o caso e o pesquisador estão inseridos (GIL, 1999; CRESWELL, 2007).

Além do mais, a pesquisa se desenvolve através de uma investigação descritiva já que tem por finalidade descrever os elementos característicos e relacionados ao fenômeno

organizacional, com o propósito de compreendê-lo melhor (GIL, 1999). Conforme já foi abordado anteriormente, as competências organizacionais no contexto da gestão social no terceiro setor, ainda é um tema pouco explorado e, portanto ainda de difícil formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Neste sentido, necessita de estudos que possam esclarecer melhor o tema, tornando-o possível de investigação posterior, inclusive com adoção de procedimentos mais sistematizados. No caso da presente pesquisa busca-se compreender e descrever uma realidade específica destacando os elementos e ações envolvidas na consolidação das competências organizacionais da instituição investigada.

Assim, tendo em vista o universo complexo, diversificado e abrangente das entidades do Terceiro Setor no Brasil, esta pesquisa de natureza qualitativa descritiva, limita-se a realizar um estudo de caso na Casa da Juventude Pe. Bunier (CAJU) na cidade de Goiânia, Estado de Goiás cuja atuação está voltada para formação, assessoria e pesquisa sobre adolescentes e jovens.

Para a realização desta pesquisa, serão utilizados procedimentos metodológicos que facilitem sua execução, que se complementam na compreensão das peculiaridades do fenômeno em questão, garantindo vários momentos de coleta de informações que colabore na obtenção dos resultados almejados, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento (GIL, 1999; CHIZZOTTI, 2006).

#### 5.1.1 O método estudo de caso

Conforme mencionado anteriormente, nesta dissertação foi adotado o método estudo de caso, como estratégia apropriada para uma análise mais profunda de uma unidade de estudo (YIN, 2005). Justifica-se a escolha desse método tanto pelo envolvimento de coleta sistemática de informações como pelo interesse do pesquisador em realizar um exame detalhado das particularidades internas de uma organização do Terceiro Setor.

Para Yin (2005), o estudo de caso, representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Ou seja, é um estudo que requer detalhamento de um ou mais sujeito, de forma a se ter uma visão mais geral e ao mesmo tempo detalhado do objeto estudado. É um modelo de estudo, no qual o pesquisador investiga o fenômeno onde ele se desenvolve, dissipando dúvidas, esclarecendo questões pertinentes e instruindo ações posteriores (YIN, 2005, CHIZZOTTI, 2006). Neste sentido, tempo e espaço adquirem grande importância para a

compreensão desses fenômenos em função de não se separar o fenômeno em estudo das condições que o envolvem e influenciam.

Segundo Yin (2005, p. 20):

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. [...] Em todas essas situações, a clara necessidade de pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos.

O Estudo de caso único, como uma modalidade de pesquisa qualitativa, se desenvolve, com a finalidade de interpretar um fenômeno organizacional onde o procedimento de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados (GIL, 1999, CHIZZOTTI, 2006).

De acordo com Yin (2005), na utilização deste método, as evidências podem ser obtidas a partir de seis fontes de dados: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Segundo o autor, essas fontes de evidências são as mais comumente utilizadas na realização de estudos de caso.

Para este estudo, foram utilizadas as técnicas de coleta de evidências conforme seqüência do quadro a seguir.

TÉCNICA	AÇÕES	OBJETIVO
Observação direta	Inserção na realidade – visita ao contexto do caso	Aproximação com o caso para seleção de entrevistados
Observação participante	Observação de comportamentos a partir da participação em eventos	Elencar elementos de gestão social em eventos da organização
Entrevistas	Abordagem direcional com gestores, coordenadores, assessores e militantes do Terceiro Setor, enfocando o tópico do estudo de caso com realização de inferências quando necessário a partir das percepções, inclusive dos entrevistados	Coletar o máximo possível de dados sobre o problema de pesquisa a partir das categorias de abordagens
Documentação	Levantar documentos tais como: cartas, memorandos, agendas, avisos, atas de reuniões, relatórios escritos, documentos administrativos, estudos e avaliações, recortes de jornais, artigos e trabalhos acadêmicos.	Extrair detalhes específicos dos processos organizacionais e estratégicos da realidade organização pesquisada
Registros em arquivos	Levantar registros que demarcam, o marco referencial, plano político pedagógico, calendários de atividades, cursos, planilhas orçamentárias, plano de ação anual, listas de nomes de pessoas atendidas, dados de pesquisas desenvolvidas pela entidade e outros registros internos	Fundamentar a trajetória e história da organização em evidência

**Quadro 6 - Técnicas de coletas de evidências**

Fonte: Adaptado pelo autor conforme Yin (2005).

Segundo Gil (1999, p. 73), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos projetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados. É um tipo de estudo que vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
  - b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação,
- e,
- c) explicar as várias variáveis causais de determinados fenômenos em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

No caso da organização do Terceiro Setor, o estudo de caso, visa uma imersão profunda no ambiente interno da entidade, com vista reunir as melhores informações sobre os eventos ocorridos nesse contexto, especialmente os que dizem respeito ao tema em investigação.

Com adoção do estudo de caso nesta dissertação o que se espera, é o avanço qualitativo, na compreensão da realidade e dos fatos que motiva a organização escolhida, pois visa “explorar [...] um caso singular, situado na vida real contemporânea, bem delimitado e contextualizado em tempo e lugar para realizar uma busca circunstanciada de informações sobre o caso específico” (CHIZZOTTI, 2006, p, 135).

Além disso, busca-se colaborar com a literatura acadêmica no tocante a realização de trabalhos voltados para a valorização dos atributos internos das organizações do Terceiro Setor.

### 5.1.2 Justificativa para escolha da OTS

Conforme Salamon (2008), a expansão quantitativa das Organizações do Terceiro Setor (OTS) apresenta-se com um fenômeno organizacional que precisa de respostas para alguns problemas específicos. Destaca-se que dentre esses problemas, encontram-se o próprio processo de sobrevivência e sustentabilidade dessas organizações (LEAL e FAMÁ, 2007).

Segundo Leal e Famá (2007), além desse crescimento, há também, o incremento da complexidade em sua estrutura, associada às rápidas mudanças ambientais e das pressões por

parte dos parceiros, que tem exigido destas organizações uma maior capacidade para formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios e atingir seus objetivos, tanto de curto, como de médio e longo prazo. Considera-se que estes fatores constituem elementos suficientes para realização de estudos e análises dos aspectos qualitativos, diretamente no ambiente interno dessas organizações. Além da realidade numérica, existe ainda, um crescente interesse de estudiosos, doadores e voluntários em obter respostas mais precisas, sobre as características dos mecanismos de gestão que são adotados por estas organizações e de como elas fazem alocação de seus recursos (LEAL e FAMÁ, 2007).

Apesar da existência de traços comuns das OTS, ou seja, de serem sem fins lucrativos e livremente constituídos pela sociedade civil, utilização da mão-de-obra do voluntariado, valorização do diálogo e da participação social, contudo, cada uma delas, a partir de sua capacidade de gestão, trajetória histórica, decisões e mudanças estratégicas (políticas), adquirem características que são próprias de seus processos internos (CABRAL, 2007). Ainda segundo a autora, neste contexto organizacional, a gestão responsabiliza-se não só pelo desempenho dos processos internos, mas também pela produção social. Assim, a organização aparece na sociedade pela contribuição que presta, e não somente por aquilo que faz nem apenas pela forma como faz (CABRAL, 2007, p. 125).

Neste sentido, justifica-se a escolha da OTS CAJU, a partir da observância da complexidade do Terceiro Setor, do modelo de gestão indicado para este contexto e principalmente pelo facilitado acesso do pesquisador à instituição. Além disso, foi levado em consideração que, segundo Flick (2004), a escolha do caso deve ser feita de acordo com critérios concretos e que dizem respeito ao seu conteúdo, em vez de se utilizar critérios metodológicos abstratos.

Neste sentido, a escolha da OTS obedeceu aos seguintes critérios de reconhecimento público: multiplicidade de serviços oferecidos a comunidade e a maturidade e reconhecimento por uma gestão eficiente, além da referência no trabalho com a juventude. Mas especificamente a instituição possui as seguintes características:

- ✓ Centro de referência em Juventude – referência em assessoria, pesquisa e trabalho para e com a juventude (AVELAR, 2004a).

- ✓ Assessoramento – presta serviços de assessoria a diversas entidades religiosas, sociais e governamentais ex. CNBB<sup>7</sup>, CELAM<sup>8</sup>, Governos, Universidades (CAJU, 2009).
- ✓ Formação integral e processual – oferece serviços qualificados, através do princípio da formação integral com suas dimensões e processos, preferencialmente destinados a adolescentes e jovens, respeitando seu ritmo de crescimento, pessoal e comunitário (CAJU, 2008).
- ✓ Assistência Social – desenvolve projetos educativos de assistência social de forma diferenciada, optando por atividades que garantam a profissionalização, a proteção no trabalho, o acesso a cultura, à convivência familiar e comunitária, nos termos da Lei Orgânica de Assistência Social (AVELAR, 2004a).
- ✓ Trabalho em rede – encabeça e articula a Rede Brasileira de Centros e Institutos de Juventude formada por 15 centros em todo o território brasileiro (AVELAR, 200b, SILVA e LEMOS, 2009).
- ✓ Pós-Graduação – coordena, com chancela da Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (FAJE), o curso de especialização em Juventude no Mundo Contemporâneo (SILVA e LEMOS, 2009).
- ✓ Instituto de Publicações – é reconhecida como centro de referência em publicações de subsídios para formação de adolescentes e jovens (CAJU, 2009).
- ✓ Defesa da vida – coordena o comitê Goiano contra a violência policial cujos alvos principais são os adolescentes e jovens. Em função da violência contra jovens, idealizou e realiza a campanha “a juventude quer viver” com efeitos em todo o Brasil (DICK, 2005).
- ✓ Intercâmbios Internacionais – a entidade é referência para intercâmbios com internacionais com jovens e realiza de forma regular, intercâmbios com algumas entidades sociais tais como: Katholische Jungschar/DKA da Áustria; ADVENIAT, da Alemanha, entre outras (CAJU, 2009).
- ✓ Gestão Administrativa e Financeira – semestralmente tem recebido boa avaliação em relação aos procedimentos administrativos e financeiros nos processos de auditoria externa (AUDISA, 2010).

---

<sup>7</sup> Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB)

<sup>8</sup> Conselho Episcopal Latino-Americano (CELAM).

- ✓ 25 anos – a entidade celebrou no ano de 2009 25 anos de história dedicados ao trabalho com a juventude (CAJU, 2010).

Todos esses elementos acima são de fato os grandes motivadores para a escolha dessa entidade para a realização dessa pesquisa. Pretende-se, com isso disponibilizar informações de interesse aos diversos atores sociais mencionados anteriormente, bem como a pesquisadores que desejam interpretá-las e transformá-las em proveito das organizações, da academia e da sociedade como um todo (CHIZZOTTI, 2005).

## **5.2 O desenvolvimento da pesquisa**

Segundo Gil (1999) as pesquisas sociais, tanto por seus objetivos, quanto pelos procedimentos que as envolvem, são muitos diferentes entre si. O que é mais consensual é que todas elas envolvem um mínimo de etapas. Neste caso, cada pesquisador adota o esquema mais adequado para o desenvolvimento da pesquisa desde que, esta envolva planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório (GIL, 1999).

Conforme serão descritos a seguir, este estudo foi desenvolvido em cinco etapas: preparatória, exploratória, investigativa, analítica e conclusiva.

### **5.2.1 Etapa preparatória**

Segundo Soriano (2004) a pesquisa é um processo que começa quando se coloca um problema que precisa de solução. Para encontrar a resposta o pesquisador deve adotar procedimentos que permita chegar a esse determinado fim.

Nesta dissertação, a primeira etapa da pesquisa denominou-se de preparatória e teve início a partir da definição do problema de pesquisa e escolha do método. Após essas definições buscou-se o aprofundamento teórico através da leitura de livros, artigos, dissertações, teses e discussões com pesquisadores do Terceiro Setor, da gestão social e com a orientadora desta pesquisa no tocante ao tema da gestão de competências.

A escolha da organização para a realização do estudo de caso, foi feito a partir do interesse do pesquisador em aprofundar-se no conhecimento das peculiaridades das

organizações do terceiro setor, em especial, das competências das organizações inseridas neste contexto.

### 5.2.2 Etapa exploratória

A segunda etapa da pesquisa denominou-se de exploratória através das técnicas de observação direta e participante e foi realizada como estratégia de aproximação com a realidade da organização na perspectiva de levantar algumas informações preliminares sobre o caso, por meio de visitas e participação em eventos.

Segundo Yin (2005, p. 119):

Ao realizar uma visita de campo ao “local” escolhido para o estudo de caso, você está criando a oportunidade de observações diretas. Partindo-se do princípio de que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Essas observações servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso.

As duas primeiras visitas foram as mais significativas para a pesquisa. Na primeira de caráter mais formal, foi aplicada a técnica do grupo focal com vista reunir informações para as ações posteriores com 10 pessoas entre coordenadores de núcleos, áreas e setores, gerentes, além da participação de assessores voluntários conforme quadro abaixo.

Nº	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	GRAU DE INSTRUÇÃO
01	Coordenador do Núcleo de Documentação, Comunicação e Pesquisa	23 anos	Mestre em Ciência da Religião
02	Gerente do Setor de Recursos Humanos	22 anos	Mestre em Psicologia
03	Coordenadora do Setor de Documentação - CEDOC	07 anos	Graduação em Pedagogia e especialização em juventude
04	Gerente de serviços operacionais	08 anos	Graduação em Administração
05	Psicólogo Social	05 anos	Graduação em Psicologia e especialização em juventude
06	Assessora da Escola Bíblica para Jovens	12 anos	Graduação em Pedagogia e especialização em educação ambiental
07	Assessor da Escola de Liturgia para Jovens	12 anos	Graduação e especialização em Direito
08	Assessora da área de Arte e metodologia	05 anos	Graduação em Design de Interiores
09	Assessora de retiros para jovens	12 anos	Graduação em Pedagogia
10	Coordenadora da Área e Bíblia e Espiritualidade	12 anos	Graduação em Letras e especialização em juventude

#### Quadro 7 - Grupo focal

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda, de caráter mais informal, ocorreu por ocasião da participação em dois momentos do seminário de planejamento a longo prazo da organização onde os dois principais pontos de pautas foram:

1ª Momento – modelo de gestão adotada nos primeiros 25 anos, o adotado na atualidade pela organização e mapeamento das perspectivas para próximos 25 anos. Essa etapa do seminário contou com a participação de 25 pessoas entre eles, Jesuítas, gerentes, coordenadores, assessores, voluntários e cursistas.

2ª Momento – construção do Projeto Político Pedagógico (PPA) para os próximos 25 anos da organização, tendo em vista a questão da sustentabilidade e transformação Universidade Popular da Juventude (UPJ). Esta etapa do seminário de planejamento contou com a presença de 33 pessoas entre eles, Jesuítas, gerentes, coordenadores, professores, assessores voluntários, cursistas e doadores.

Essa etapa da pesquisa também teve ainda a finalidade de clarear quais as pessoas mais indicadas para realização das entrevistas e os documentos e registros em arquivos mais relevantes para serem analisados.

### 5.2.3 Etapa investigativa

A etapa investigativa, parte determinante da pesquisa, foi desenvolvida tendo como fonte de evidências principais, a aplicação de entrevistas semi-estruturadas e a análise e documentos e registros em arquivo.

A entrevista foi utilizada por ser considerada uma das mais importantes e essenciais fontes de informações de fenômenos humanos e sociais para um estudo de caso (YIN, 2005). Além do mais, de acordo com Gil (1999), como uma forma de interação social, a entrevista pode ser definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obter dados e informações de interesse da pesquisa em desenvolvimento. É uma técnica bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ, *et. al.* 1967 *apud* GIL, 1999).

Por outro lado, conforme Yin (2005), a pesquisa em documentos e registros em arquivo, foi utilizada com o objetivo de apoiar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes pesquisadas. De acordo com o autor, estas técnicas somadas a outras fontes de informações são de grande relevância para produzir um estudo de caso. A idéia de sua utilização neste trabalho é a de ampliar as possibilidades para entendimento da trajetória da entidade, a gestão e seus elementos sustentadores no contexto do terceiro setor.

#### 5.2.4 Etapa analítica

A etapa analítica ou de análise de dados segundo Yin (2005), consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo de caso. Segundo Bardin (2004), a análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa e não em inferências gerais. Ou seja, está diretamente relacionado com um determinado caso em estudo.

Nesta pesquisa, esta etapa iniciou-se com a descrição do caso da Casa da Juventude, seguido da análise dos dados primários e secundários coletados. Toda essa etapa foi desenvolvida tendo como base o confronto com o referencial teórico abordado na perspectiva de responder o problema de pesquisa proposto neste trabalho (GIL, 1999). A organização e análise dos dados coletados foram realizadas com o auxílio da técnica de triangulação<sup>9</sup> e a análise de conteúdo qualitativa para interpretação e descrição dos mesmos (GODOY, 1995; BARDIN, 2004; FLICK, 2004; ROESCH, 2006).

#### 5.2.5 Etapa conclusiva

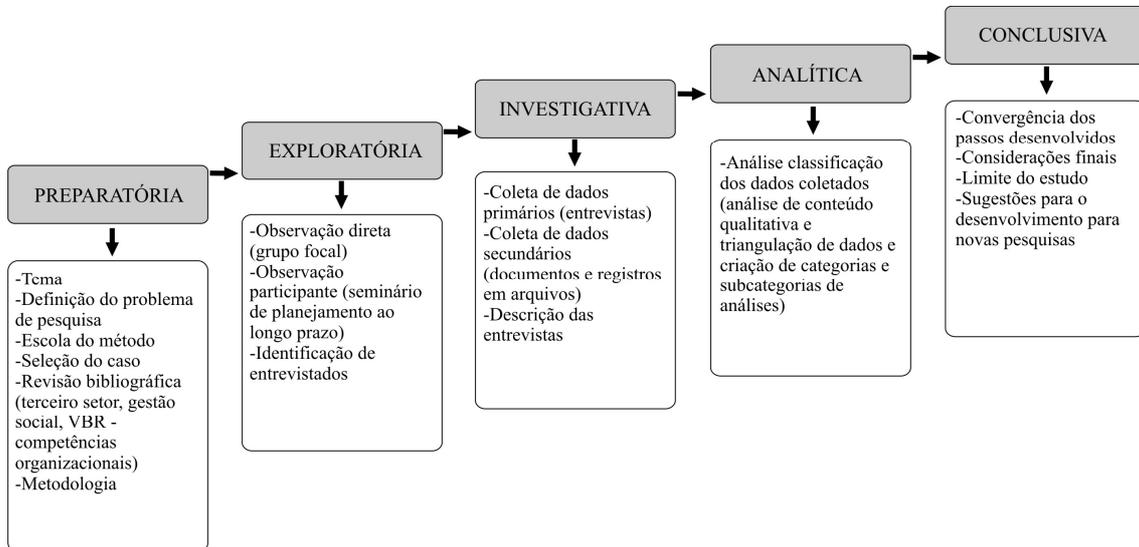
A etapa conclusiva, derivada da etapa analítica, é o ponto convergente de todos os passos desenvolvidos ao longo deste trabalho. E buscou, conforme Gil (1999), ressaltar o alcance e as conseqüências dos resultados obtidos bem como indicar o que pode ser feito para

---

<sup>9</sup> Refere-se à vantagem do pesquisador em investigar um fenômeno por vários ângulos (triangulação), dentro de seu contexto e ocorre quando se utiliza várias fontes de evidências para encontrar se chegar a conclusões mais próximas da realidade social (Roesch, 2006).

torná-los mais significativos. Além disso, apontou as limitações do estudo e as questões que não foram respondidas em função dos limites da pesquisa.

A figura a seguir demonstra como se desenvolveu essa pesquisa.



**Figura 6 – Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 A COLETA DE DADOS

Na pesquisa qualitativa, segundo Roesch (2006, p. 260), após a seleção do local do caso, há uma série de escolhas que deve ser feita pelo pesquisador, tais como: locais e eventos a pesquisar, fontes a serem consultadas, quantas visitas serão necessárias, e assim por diante. Segundo a autora, é importante considerar que a parte da análise dos dados se inicia no exato momento da coleta e só termina quando o relato for finalizado. Neste sentido, a coleta de dados neste trabalho se desenvolveu através da coleta de dados primários e secundários conforme será relatado a seguir.

#### 5.3.1 Os dados primários

Os dados primários foram coletados partir da aplicação de entrevistas semi-estruturadas com dois membros da direção, dois coordenadores de núcleos, dois coordenadores de áreas do núcleo de formação e assessoria, dois coordenadores de setores do

núcleo administrativo e uma Assistente social da Casa da Juventude (Caju), mais 03 pessoas ligadas à área social e a Caju, sendo 01 da Associação Jesuíta de Educação e Assistência Social (AJEAS – matriz) mantenedora da Casa da Juventude, representando a administração central da Província do Brasil Centro-Leste (BRC) da Companhia de Jesus (Jesuítas), 01 coordenador do Instituto Paulista de Juventude (IPJ São Paulo), representando a Rede Brasileira de Centros e Institutos de Juventude e 01 professora e pesquisadora social da Universidade Federal de Goiás (UFG), representando uma entidade de educação que também trabalham com jovens, totalizando 12 pessoas conforme demonstrados no quadro abaixo. Em média as entrevistas duraram de 30 a 40 minutos.

Nº	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	GRAU DE INSTRUÇÃO
01	Diretor Geral	24 anos	Graduação em Filosofia e Teologia
02	Coordenadora Geral	25 anos	Mestre em Ciência da Religião
03	Coordenador do Núcleo de Comunicação, Documentação e Pesquisa	23 anos	Mestre em Ciência da Religião
04	Coordenadora do Núcleo de Assistência Social	12 anos	Mestre em Serviço Social
05	Coordenador da área de Bíblia e Espiritualidade do núcleo de formação e assessoria	14 anos	Graduação em letras e especialização em juventude
06	Coordenadora da área sócio-política do núcleo de formação e assessoria	13 anos	Graduação em Letras
07	Coordenador do Setor Contabilidade e Finanças	13 anos	Graduação em Ciências Contábeis
08	Gerente do Setor de Recursos Humanos	22 anos	Mestre em Psicologia
09	Assistente Social	22 anos	Mestre em Serviço Social
10	Pesquisadora Social da UFG	23 anos	Mestra e Doutora em Educação
11	Coordenador do IPJ São Paulo	10 anos	Mestre em Ciências Sociais
12	Administrador da AJEAS - matriz	22 anos	Graduação em Ciências Econômicas e Pós-graduação em Gestão Escolar

**Quadro 8 - Perfil dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3.2 Os dados secundários

A coleta dos dados secundários foi realizada por meio de pesquisa em documentos e registros disponíveis nos meios impressos e eletrônicos na Casa da Juventude. Conforme Yin

(2005), o objetivo da análise de documentos em estudo de caso é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. A idéia de sua utilização neste trabalho é ampliar o entendimento da trajetória da entidade e de seus elementos sustentadores no contexto do terceiro setor. Os documentos mais significativos para essa etapa da coleta de dados foram o site, o plano global de gestão, o Marco referencial e operacional, atas das reuniões do conselho diretor, o documento final da assembléia dos 25 anos da entidade, relatórios da auditoria independente entre outros.

Segundo Roesch (2006), esta é uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, tanto nas de natureza quantitativa como qualitativa e sua análise permite o entendimento de situações práticas ocorridas dentro do caso estudado, proporcionando uma aproximação maior do pesquisador com realidade pesquisada.

#### 5.4 A ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Roesch (2006), o pesquisador ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisas ou de depoimentos, que se materializam em forma de textos, os quais terão que ser organizados para depois serem interpretados com base em uma técnica de análise.

Conforme abordado anteriormente, neste trabalho, os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Para Flick (2004), esta é umas das técnicas mais utilizadas para a análise de material textual, não importando a sua origem, podendo vir desde produtos de mídia até das descrições de entrevistas. É um método que busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo (ROESCH, 2006).

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo, é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Seu objetivo é manipular as mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem, fornecendo assim, informações suplementares do texto. Em outras palavras, é utilizado para objetivar o conteúdo das entrevistas e no que estes possam revelar.

Sendo assim, para facilitar a utilização dessa técnica, é fundamental que sejam criadas categorias de análise. Segundo Roesch (2004), a definição das categorias faz parte do roteiro para a realização da análise de conteúdo. Ela serve de guia para compreensão do fenômeno pesquisado. Entende-se, como um item colaborativo no exame minucioso de um caso, na perspectiva de classificar os elementos de significação constitutiva da mensagem (BARDIN, 2004).

Neste trabalho, para apoiar a análise dos dados, foram criadas a *priori* categorias de análise na perspectiva de introduzir uma certa ordem nos dados coletados a partir do referencial teórico abordado. Segundo Bardin (2004), a criação da ordem serve para o pesquisador sair da confusão inicial dos dados e consiste na classificação dos elementos espalhados em categorias segundo reagrupamentos analógicos.

Segundo Flick (2004) o emprego de categorias de análise é um de seus aspectos essenciais para o desenvolvimento desse tipo de análise e que são obtidas com frequência de modelos teóricos. Para Yin (2005), a criação de categorias de análise é importante por proporcionar um exame minucioso do objeto de estudo pois estabelece as prioridades do que deve ser analisado.

Com base no referencial teórico, foram criadas duas categorias principais de análises e 04 subcategorias a partir dos dados coletados, conforme quadro a seguir.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
1) Gestão Social no Terceiro Setor	a) Estratégias b) Ações/processos chaves
2) Competências Organizacionais	a) Dependência de percurso b) Elementos sustentadores

**Quadro 9 - Categorias de análise**

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

Com base nas categorias e subcategorias criadas a *priori*, procurou-se aprofundar no atendimento dos objetivos propostos neste estudo, observando a abrangência do referencial teórico. Em cada categoria buscou-se descrever a realidade do caso estudado em comparação com que preceitua o referencial.

Na categoria 1, sobre a gestão social no Terceiro Setor, buscou-se analisar e descrever as atividades de gestão social, as estratégias tomadas, as ações/processos chaves adotados,

destacando as principais mudanças e desafios vivenciados no processo de continuidade da Casa da Juventude.

Na categoria 2, sobre as competências organizacionais, buscou-se identificar os elementos centrais das competências organizacionais da Casa da Juventude no contexto do Terceiro Setor, a partir da dependência de percurso e elementos sustentadores ao longo de seus 25 anos de atividade na área social.

Destaca-se que, a partir da criação das categorias de análise pode se compreender melhor os procedimentos da pesquisa bem como dos objetivos propostos, facilitando assim a análise do estudo de caso notadamente pela possibilidade de se perceber como as competências de uma organização vão se consolidando ao longo do tempo e como elas transformam-se em elementos de sustentação da organização.

## 6. HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER

Segundo Barney (1991) a dependência de percurso é um dos fatores determinantes na construção da vantagem competitiva das organizações. Para o autor, refere-se à história única da organização que constrói as barreiras necessárias contra a imitação pelos seus concorrentes. Entende-se que cada organização vivencia sua história única, o que contribui para que cada uma delas desenvolva com o tempo suas características e competências a partir do momento em que enfrentam desafios e empreendem mudanças por meio de seus processos organizacionais.

Neste sentido, considera-se necessário a apresentação da história e trajetória da Casa da Juventude Pe. Burnier (CAJU) na perspectiva de uma melhor compreensão de como as suas competências organizacionais foram se desenvolvendo a partir dos processos de mudanças ocorridos e dos desafios vivenciados.

### 6.1 Os acontecimentos que contribuíram para a fundação da CAJU

Em 1954, os padres da Companhia de Jesus (Jesuítas)<sup>10</sup>, vinculados à vice-provincia goiano-mineira (Goiás, Minas Gerais e Espírito Santo) e que tinham como Provincial (1952 a 1957) o Pe. João Bosco Penido Burnier (Pe. Burnier), vieram para Goiânia para assumirem o projeto educacional que estava sendo iniciado pela Arquidiocese<sup>11</sup> de Goiás na cidade de Goiânia. Ao chegarem à cidade, assumem a direção da Faculdade de Filosofia, na pessoa de Pe. Francisco Machado da Fonseca (ALVES, 2004; SILVA, 2007).

O Estado de Goiás, até 1955, constituía um só Estado, com os atuais, Distrito Federal e Estado do Tocantins. Todo esse espaço geográfico também constituía a Província Eclesiástica de Goiás, cuja sede administrativa ficava na cidade de Goiás<sup>12</sup>. Essa realidade vai mudar a partir de 26 de março de 1956, quando pelo documento pontifício (bula) do Papa Pio

---

<sup>10</sup> A Companhia de Jesus (em latim *Societas Iesu*, S.J) ou simplesmente Jesuítas, é uma congregação Sacerdotes (Padres) da Igreja Católica Apostólica Romana, fundada em 1534 por Inácio de Loyola, para a propagação do Evangelho de Jesus Cristo pelo mundo. Estão presentes em 112 países de 6 continentes e somam hoje 21 mil padres, irmãos e estudantes – [www.jesuitas.org.br](http://www.jesuitas.org.br)

<sup>11</sup> É uma circunscrição eclesiástica da Igreja Católica Apostólica Romana. Recebe esse título ou pela sua importância ou pela sua abrangência territorial – ver [www.cnbb.org.br](http://www.cnbb.org.br)

<sup>12</sup> Cidade de Goiás ou Goiás Velho, foi a primeira capital do Estado de Goiás e fica a 145km de Goiânia (capital atual) e tem 24.472 habitantes. Foi reconhecida em 2001 pela UNESCO, como patrimônio histórico e Cultural Mundial em função de sua arquitetura barroca – ver [www.vilaboadegoias.com.br](http://www.vilaboadegoias.com.br)

XII, foi criada a Arquidiocese de Goiânia. Em 16 de junho de 1957, em ato solene em frente à Catedral e presidido por Dom Armando Lombardi, núncio apostólico<sup>13</sup> do Vaticano no Brasil, a Arquidiocese foi instalada oficialmente. Nesse mesmo ato, Dom Fernando Gomes dos Santos, tomou posse como 1º Arcebispo de Goiânia e pouco tempo depois, cria o Centro de Formação e Treinamento de Líderes (CTL)<sup>14</sup> (RESUMO HISTORICO DA ARQUIDIOCESE DE GOIÂNIA, 2010, p.1/2).

Com o projeto educacional tendo sido confiado aos Jesuítas, Dom Fernando Gomes dos Santos, após várias consultas ao colegiado dos bispos no Brasil e de uma visita em Roma, ao Pe. João Batista Janssens, Pe. Geral dos Jesuítas decide, por meio da unificação das Faculdades Católicas de Goiás, decidiu pela criação da Sociedade Goiana de Cultura (SGC), mantenedora daquela que viria a ser hoje, a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), em 25 de outubro de 1958, cuja direção foi entregue aos Jesuítas que estavam em Goiânia. No dia 17 de outubro de 1959, pelo decreto nº. 47.042, com a colaboração decisiva do Jesuíta Pe. Paulo de Tarso Nacca (Pe. Nacca), nomeado reitor em seguida, foi criada a Universidade de Goiás<sup>15</sup> (ALVES, 2004; SILVA, 2007).

No ano de 1973, os Jesuítas reúnem suas duas Províncias centrais com a vice-província goiano-mineira e formam a província do Brasil Centro-Leste (BRC) abrangendo os estados de Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Tocantins, mais o Distrito Federal. Ainda naquele ano, depois de terem passado por diversos problemas relacionados à moradia, os Jesuítas adquirem um terreno na 11ª Avenida n. 953, no Setor Universitário e decidem pela construção de uma nova residência, a qual ficou pronta em 1975 (SILVA, 2007).

### 6.1.1 O Jesuíta João Bosco Penido Burnier

Em 1966, Padre João Bosco Penido Burnier (Pe. Burnier), a pedido, partiu em missão à Companhia de Jesus, na Prelazia de Diamantino, no Mato Grosso (MT), onde trabalhou por 10 anos em paróquias locais e especialmente com as comunidades indígenas da região de MT.

---

<sup>13</sup> Núncio Apostólico é o Embaixador do Vaticano no Brasil.

<sup>14</sup> CTL, hoje, Centro Pastoral Dom Fernando (CPDF).

<sup>15</sup> Primeira denominação da universidade, alterada pelo decreto 68.917 de 17.07.1971 para Universidade Católica de Goiás e novamente alterada em 08 de setembro de 2009, em razão de ter sido reconhecida pela Congregação para Educação Católica no Vaticano (sede da Igreja Católica Apostólica Romana), como Universidade de Direito Pontifício, passou a se chamar Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás).

Em fevereiro de 1976, Pe. Burnier foi escolhido coordenador regional do Conselho Missionário Indigenista (CIMI) para o Norte do Estado de Mato Grosso (MT) (CASALDÁLIGA, 2006).

Em 11 de outubro daquele mesmo ano, Pe. Burnier foi a Prelazia<sup>16</sup> de São Félix do Araguaia – MT, fazer uma visita a Dom Pedro Casaldáliga que era o bispo responsável pela Prelazia. Era véspera da festa de Nossa Senhora Aparecida em Ribeirão Cascalheira – MT, território eclesiástico da Prelazia, quando Dom Pedro recebeu a denúncia, de que duas mulheres da comunidade tinham sido presas e estavam sendo torturadas pela polícia na delegacia local. Ao receber essa denúncia, imediatamente Dom Pedro Casaldáliga foi interceder em favor das mulheres e, Pe. Burnier seguiu junto com Dom Pedro.

O João Bosco Burnier, ele era um padre que viveu em Mato Grosso, e ele foi visitar Dom Pedro Casaldáliga em São Félix do Araguaia – MT. No dia da visita (...), Dom Pedro foi chamado às pressas, para atender duas mulheres que estavam sendo torturadas porque seus maridos haviam desaparecidos e eram acusados de ter matado policiais, ou de ter atacado policiais, não sei o detalhe. E ai, quando Dom Pedro ia saindo pra ir até a cadeia um seminarista se ofereceu pra ir junto, e ele disse não, é melhor eu ir sozinho porque a gente nunca sabe o que vai acontecer e o João Bosco falou, eu vou com você. E ele tinha um tipo físico diferente do Pedro, porque o Pedro era (...), é um homem frágil, magro e, sempre vestiu roupas, igual ao povo e, o policial tinha uma imagem de bispo na cabeça, ele tinha também (...) um mandato, uma coisa, pra eliminar, pra matar o Pedro Casaldáliga (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Ao chegarem na delegacia, Pe. Burnier falou aos policiais que ia denunciá-los aos superiores da polícia em MT mas, todo o esforço foi em vão, pois nesta hora, um policial disparou a arma contra ele, e uma bala atingiu em cheio a sua nuca.

Então quando eles no debate (...) chegaram na delegacia pra poder pedir para as mulheres não serem torturadas, aí o João Bosco entrou e pediu que ele não queria (...), era contra a Constituição, que não podia haver torturas, e isso foi em setenta e seis, durante o período militar. Doze de outubro, dez, doze de outubro, acho que onze, porque ele morre no dia doze de outubro aqui em Goiânia. Eu não sei se ele foi atacado pela manhã ou se foi pela tarde, eu não tenho precisão dessa data. Ele vai na delegacia, ele sofre (...), o policial, na hora em que ele fala, o policial imagina que ele é Pedro e atira nele, atira pra matar e isso não mata o João Bosco e eles conseguem um avião pra poder trazer pra ir pro hospital, pra levar ele, pra tirar de São Félix, porque não tinha condição nenhuma e eles conseguem tirar. Quando eles estão caminhando pra ir pra (...), pra Cuiabá, eles recebem a informação de que a polícia estava no encalço deles e eles então desviam pra Goiânia, pra vir pra trazer pra o hospital aqui de Goiânia e no caminho ele morre. João Bosco (...), não chega vivo em Goiânia. E ai ele é trazido para ser velado. Uma parte do tempo ele foi velado aqui na Casa da Juventude, que era a residência dos padres Jesuítas (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

---

<sup>16</sup> É uma circunscrição eclesiástica criada para atender as necessidades particulares de um território e são equiparadas as Dioceses.

Segundo Casaldáliga (2006), Pe. Burnier morreu mártir pela justiça. E isso vai, anos mais tarde, influenciar diretamente na fundação do Centro de Juventude em Goiânia, o primeiro da região Centro-Oeste do Brasil.

#### 6.1.2 A saída dos Jesuítas da direção da Universidade Católica

No ano de 1979, em razão de um conflito entre o reitor Pe. José Carlos Lima Vaz (Pe. Vaz) e Dom Fernando, os Jesuítas saíram da direção da Universidade Católica de Goiás (UCG).

Os Jesuítas eram os professores responsáveis pela Universidade Católica. Diretores, chefes de diversos departamentos (...) e, eles vão deixar esse serviço aqui em Goiânia (...) a pedido do bispo, que pede pra eles a Universidade, a Reitoria da Universidade. Não mais eles vão ter essa tarefa de ser os responsáveis pela universidade (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Alguns professores foram embora, outros porém, permaneceram na residência dos Jesuítas em Goiânia. Entretanto, após saírem da UCG, os remanescentes tiveram que redefinir sua área de atuação em Goiânia e questionando-se sobre “*o que fazer com a residência construída para eles no Setor Universitário?*” (grifos nossos). Várias sugestões foram levantadas, porém não houve consenso. Alguns desejavam que a casa fosse transformada em centro vocacional, outros defendiam que a casa fosse transformada em residências para os jovens universitários. Essa falta de consenso perdurou até o ano de 1983 (ALVES, 2004; SILVA, 2007).

Neste período, havia muitas mudanças em curso, tanto na sociedade com as transformações políticas, sociais e culturais como também na Igreja Católica no Brasil e no mundo, a partir do resultado do Concílio Vaticano II<sup>17</sup> e das Conferências Episcopais de Medellín e Puebla que deu uma nova orientação, principalmente em relação ao trabalho pastoral com a juventude. Na Arquidiocese de Goiânia, na pessoa de Dom Fernando, isso não era diferente e os jovens passam a ser uma das opções preferenciais da Igreja de Goiânia. Por outro lado, havia o desejo dos Jesuítas em trabalhar com a Juventude (ALVES, 2004; SILVA, 2007).

---

<sup>17</sup> Encontro de bispos da Igreja Católica para pensar as diretrizes da igreja para o mundo inteiro. Os nomes dos concílios são dados de acordo com o nome do local em que o encontro ocorre. Esse foi o segundo no Vaticano. A Igreja Católica Apostólica Romana possui uma estrutura organizacional hierarquizada e têm como chefe principal o Papa (do *latim* *Papa*, que significa Pai), auxiliado pelo Colégio Episcopal (formado pelos Cardeais), pelos Arcebispos, Bispos e Padres. [www.cnbb.org.br](http://www.cnbb.org.br)

### 6.1.3 A Pastoral da Juventude na Arquidiocese de Goiânia

A partir da opção preferencial pelos jovens na Arquidiocese de Goiânia, surge a necessidade de trabalhar a pastoral com os jovens reunidos em grupos na cidade de Goiânia. A Arquidiocese de Goiânia tinha um plano de pastoral que orientava que o trabalho deveria ser realizado partir de uma coordenação arquidiocesana. O objetivo era de que os jovens pudessem exercer o papel de protagonistas na realização da missão da juventude por meio deles mesmos. Na carta pastoral, dirigida aos padres e organizações da Arquidiocese no ano de 1979, Dom Fernando enfatiza a necessidade de se constituir organizações e movimentos de juventude integrados às linhas de pastoral e prioridades estabelecidas pela Assembleia Arquidiocesana (REVISTA DA ARQUIDIOCESE DE GOIÂNIA, 1979, p. 518).

Conforme essa carta pastoral, havia divergências entre os diversos grupos já constituídos e por isso foi realizado, no início de dezembro de 1979, o primeiro Encontro de Coordenadores de Comunidades de Jovens na Arquidiocese, onde Dom Fernando enfatizou que, o papel da juventude era o de colaborar com transformação social de Goiânia. A partir desse momento, as novas aspirações de organização da Pastoral da Juventude (PJ)<sup>18</sup>, aliada ao trabalho de “fé e política”, que estavam sendo realizados em outros estados, também foram instalados na Arquidiocese de Goiânia (REVISTA DA ARQUIDIOCESE DE GOIÂNIA, 1979; ALVES, 2004).

Na Assembleia Arquidiocesana de 1981, foi organizada uma comissão da Pastoral da Juventude arquidiocesana composta por jovens voluntários de todas as regiões pastorais para dinamizar o trabalho dos grupos de jovens na Arquidiocese. A ideia era fortalecer os grupos por meio de um processo de formação continuado, na perspectiva de preparar coordenadores e assessores para acompanharem os grupos já constituídos e fomentar a criação de outros (ALVES, 2004).

Ao longo do ano de 1982, foram realizados vários encontros de formação tendo, como preocupação, resgatar junto aos jovens da Arquidiocese, a metodologia do Ver-Julgar-Agir<sup>19</sup> e

---

<sup>18</sup> Pastoral da Juventude (PJ) é uma organização da Igreja Católica com o objetivo de evangelizar a juventude por meio de uma metodologia participativa, num processo de formação integral, levando os jovens a se engajarem e assumir compromissos com transformação da realidade social à luz fé. [www.cnbb.org.br](http://www.cnbb.org.br)

<sup>19</sup> VER-JULGAR-AGIR É um método que não trata simplesmente de uma mera técnica de trabalho grupal, asséptica e inocente. É um método que vem carregado de conteúdo que aparece no próprio método. É orientado para o comunitário e permite que as pessoas sejam sujeitos co-responsáveis e a agir como conjunto de forma inteligente, planejada e perseverantemente executada. É um modo de ser, de estar e incidir. – ver [www.cnl.org.br](http://www.cnl.org.br)

a história da organização da Ação Católica<sup>20</sup>. O objetivo era ter uma Pastoral de Juventude que desse continuidade ao trabalho da Ação Católica (AC), baseada na defesa da justiça e dos direitos humanos, no compromisso com a transformação social, por meio da união de fé e política e seu fortalecimento, com orientação e organização a partir da Igreja do Brasil (ALVES, 2004).

Em setembro de 1982, a comunidade dos Jesuítas de Goiânia recebeu, em visita pastoral, o seu provincial, Pe. João Augusto Anchieta Amazonas MacDowel (Pe. MacDowel). Nesta reunião, Pe. MacDowell falou que entre as metas prioritárias da Província do Brasil Centro-Leste estava o trabalho com os pobres, os jovens, a espiritualidade e o apostolado intelectual. Para Goiânia, escolheram trabalhar com juventude e vocações e projetos específicos com os pobres (LIVRO DE REGISTROS DOS JESUÍTAS, 1982, p. 53).

O fato é que, um cenário favorável à criação de um Centro de Juventude em Goiânia foi sendo desenhado na Arquidiocese de Goiânia. E a chegada do Jesuíta Albano Trinks deu o impulso que faltava em direção à concretização desse centro.

#### 6.1.4 A participação decisiva de Padre Albano Trinks

Foi nesse cenário que Pe. Albano Trinks (Pe. Albano)<sup>21</sup> chega à cidade de Goiânia. Pe. Albano era um Jesuíta que havia sido desligado da Província do Sul, por causa de seu envolvimento com trabalhos de defesa da justiça e dos direitos humanos. Seu trabalho provocou atritos com Dom João Cláudio Colling, então arcebispo da Arquidiocese de Porto Alegre no Rio Grande do Sul. Além disso, como mestre dos noviços dos Jesuítas em Porto Alegre, ele havia articulado junto ao seu provincial, que parte da casa dos noviços fosse cedida para a formação do Instituto de Pastoral de Juventude (IPJ Porto Alegre), no ano de 1980, conforme relato abaixo.

Padre Albano (...) porque ele vinha da experiência do Instituto de Pastoral de Juventude de Porto Alegre. Ele era Jesuíta, era mestre de noviços e acompanhou esse nascimento desse instituto que tinha a tarefa de ser assessoria, pesquisa e formação (...) também que acompanhava jovens lá (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

---

<sup>20</sup> Nome dado ao conjunto de grupos e movimentos juvenis, criado dentro da Igreja Católica no Brasil nos anos 30 e visava fortalecer a fé e a intervenção na sociedade, principalmente por meio do trabalho dos leigos tendo, como base a Doutrina Social da Igreja. - ver [www.cnbb.org.br](http://www.cnbb.org.br)

<sup>21</sup> Jesuíta nascido no Rio Grande do Sul, principal idealizador e primeiro diretor da CAJU. Faleceu na cidade de São Leopoldo – RS, em 1994.

Depois de ter sido desligado da província do Sul, Pe. Albano teve uma rápida passagem por Santa Catarina e após contatos com Dom Fernando, arcebispo de Goiânia, muda-se para essa cidade, em março de 1983 e vai morar na residência dos Jesuítas. Estando residindo em Goiânia, Pe. Albano assumiu a coordenação da Pastoral da Juventude na Arquidiocese de Goiânia, trabalhos pastorais na Paróquia Jesus de Nazaré, no setor Urias Magalhães, região oeste de Goiânia e passa a ministrar aula no Seminário Santa Cruz e na UCG.

Contudo, foi detectado que havia um problema de espaço para encontro e formação dos jovens, inicialmente percebido na Arquidiocese de Goiânia.

Porque o Pe. Albano (...), ele tava acompanhando a Pastoral da Juventude na Arquidiocese de Goiânia e aí qual era a necessidade que se tinha. O Centro Pastoral Dom Fernando, que naquela época chamava Centro de Formação e Treinamento de Líderes (CTL), ele nunca tinha calendário para fazer as atividades dos jovens. Eles queriam fazer um programa de formação da Pastoral da Juventude naquele lugar e sempre estava ocupado. Nunca tinha espaço para poder fazer essa, essa atividade lá (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

No ano de 1984, a comunidade dos Jesuítas de Goiânia novamente recebe em visita pastoral seu provincial Pe. MacDowel. Conforme consta no livro de registros dos Jesuítas, em reunião ordinária na residência dos Jesuítas, no dia 15 de fevereiro daquele ano, Pe. MacDowell reforçou as metas da província e dentre elas estavam o projeto de formação de multiplicadores e o trabalho direto com os jovens. Como ele havia feito uma visita ao arcebispo de Goiânia, relatou os desejos de Dom Fernando em ver fortalecidos e organizados os trabalhos com juventude na Arquidiocese de Goiânia (LIVRO DE REGISTROS DOS JESUÍTAS, 1984, p. 55).

Foi nessa reunião que se discutiu a ideia da criação de um Centro Popular de Juventude em Goiânia, que fosse um espaço que tivesse as características dos Jesuítas, onde os jovens pudessem ser acolhidos. Faltava então, encontrar o local ideal para a sua construção, ficando estabelecido que Pe. Albano e Pe. Brandão priorizassem este trabalho, nem que fosse necessário deixar parte das aulas na Universidade (LIVRO DE REGISTROS DOS JESUÍTAS, 1984, p. 56).

### 6.1.5 A decisão da fundação da Casa da Juventude

No dia 20 de abril de 1984, em reunião ordinária na residência dos Jesuítas, Pe. Albano fala aos padres que já havia encontrado o local ideal para o centro de juventude. Argumentou que o local seria a própria residência dos Jesuítas. “*A casa é factível (...), é boa para a reflexão e encontros (...). A casa é apta para o Centro em geral para mais interiorização*” (LIVRO DE REGISTROS DOS JESUÍTAS, 1984, p. 57, grifos nossos). A partir dessa reunião, Pe. Albano articula essa ideia na Província do Brasil Centro-Leste, especialmente junto ao seu provincial, Pe. MacDowell, insistindo para que o centro fosse de fato criado no mesmo imóvel onde funcionava a residência dos Jesuítas em Goiânia como forma de ocupá-la, já que ela estava quase vazia.

Em reunião no dia 03 de maio de 1984, foram estabelecidos os princípios norteadores do Centro Popular de Juventude que:

Deveria estar a serviço da Igreja local, ser dirigida pelos Jesuítas, com a colaboração de outros, com uma programação que contemplasse assuntos sobre a Igreja e o específico dos jesuítas, não arcará a comunidade com a sua sustentação e que a sua infra-estrutura de serviços fosse montada à medida que fosse sendo exigida (...) (LIVRO DE REGISTROS DOS JESUÍTAS, 1984, p. 59).

Porém, como no início de 1984, Pe. Albano havia assumido também a assessoria da Pastoral da Juventude no Regional Centro-Oeste junto com Pe. Florisvaldo Saurin Orlando (Pe. Floris), ele conhece a experiência de Pastoral de Juventude que Pe. Floris estava desenvolvendo junto à Diocese de São Luis de Montes Belos – GO, por meio do método ver-julgar-agir e resolve convidá-los a somar força no projeto do Centro de Juventude (ALVES, 2004, SILVA, 2007).

Então em 84, quando esse serviço é apresentado para o regional centro-oeste (...), ele é apresentado na assembleia do regional centro-oeste. Ali já nasce o desejo do regional de também participar desse, desse Instituto que tava sendo criado (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

A Casa da Juventude, cuja proposta inicial era atender as necessidades de espaço para encontro e formação da juventude da Arquidiocese de Goiânia, antes mesmo de ser fundada, já ganha dimensões regionais. A proposta deixa de ser apenas de atender as necessidades da Pastoral da Juventude organizada na arquidiocese de Goiânia, passando a abranger também a realidade da Pastoral da Juventude do Regional Centro-Oeste. Ela já nasce com uma dimensão regional. A seguir, apresentam-se os detalhes da fundação da Casa da Juventude Padre Burnier.

## 6.2 A fundação da Casa da Juventude Padre Burnier

Com a participação decisiva de Padre Albano, enfim, o Centro Popular de Juventude foi fundado em Goiânia, marcado pela participação de diversas pessoas leigas, religiosas e sacerdotes, com uma opção preferencial pelos jovens. Nasce na contramão da história, em meio à ditadura militar no Brasil, à efervescência das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs)<sup>22</sup> e junto ao ressurgir dos movimentos políticos e sociais que culminou com na redemocratização no Brasil.

A casa nasce alimentando-se do ideal de uma caminhada comprometida com o povo, com as necessidades da juventude organizada na PJ da Arquidiocese de Goiânia, por iniciativa dos padres Jesuítas, com a colaboração dos próprios jovens, de diversos leigos e leigas e de muitas religiosas e sacerdotes, que acreditaram no projeto pastoral de formação para os jovens (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Neste período, havia diversos grupos se estruturando ou se reestruturando no Brasil, dentre eles, os partidos políticos, as pastorais sociais, entre outros. Em Goiás eram cada vez mais fortes os movimentos para a criação da União Democrática Ruralista (UDR).

Então a casa nasce em 84 (...). Na década de 80, nós estávamos vivendo uma grande organização da UDR, da organização dos ruralistas (...), da União Democrática Ruralista (UDR) (...). Então ela tá se organizando. E essa organização da direita ela provoca também é... ela vem em função de que você tem uma organização popular que tá forte... E essa organização ela é uma organização que também tá vinculada, muito disso tá vinculado ao (...), ao fruto da ditadura militar né, tem essa seqüência de autoritarismo, essas questões todas que a gente conhece na história do Brasil (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Todos esses movimentos vão contribuir para que a escolha do nome do centro estivesse ligada à sua linha de ação, com as suas causas, com a defesa da justiça, conforme será abordado no capítulo a seguir.

### 6.2.1 A Casa da Juventude Padre Burnier (CAJU)

O nome Casa da Juventude Pe. Burnier (CAJU) carrega em si um significado profundo. É Casa da Juventude, pelo ideal de ser o espaço de encontro e acolhida dos jovens, construída com os jovens, para a formação dos jovens. É Padre Burnier, em homenagem ao

---

<sup>22</sup> Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), representa uma maneira de ser igreja, de ser comunidade, de ser fraternidade inspirada na mais legítima e tradição eclesial. São pequenos grupos (células) de homens e mulheres da Igreja Católica Apostólica Romana, que se encontram nas casas para fazerem orações e refletir sobre a realidade da vida à luz da palavra de Deus. Ver [www.cnbb.org.br](http://www.cnbb.org.br)

padre João Bosco Penido Burnier, quem “deu a vida pelos irmãos e irmãs da caminhada”. A Casa buscava a defesa dos direitos dos jovens empobrecidos, da justiça e dos direitos humanos. O nome foi escolhido pelos próprios jovens, conforme relata a Coordenadora Geral da CAJU.

Em 1984, quando nasce à Casa da Juventude, esse movimento da UDR, também ta nascendo, e ele vai contrapor muitas questões, principalmente nas questões da justiça. E quando foi escolher o nome pra Casa da Juventude quis escolher nessa perspectiva, de alguém que fosse símbolo, da busca da justiça da defesa dos pequenos e no caso do João Bosco que tava defendendo mulheres pobres, numa delegacia, então juntou essa (...) atitude e gesto de (...) João Bosco à Casa da Juventude, à memória da Casa. Então isso foi é, a razão por que ele levou esse nome, era pra que ela carregasse esse, essa vocação pra justiça (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

De acordo com a coordenadora, a escolha desse nome foi feito de forma casada com a missão da instituição. Diferente dos outros espaços de acolhidas de jovens foi adotada a expressão “casa” no nome e não centro ou instituto, para expressar melhor a sua vocação.

Sim, ela nasce. E ela nasce com uma perspectiva, ela nasce pra atender jovens pobres e na perspectiva da justiça, dos direitos, isso era uma grande questão na época do nascimento da casa, ela vai defender e formar pessoas para defender os direitos humanos. Então isso era a grande questão do momento de 84... 86 (...), construir uma nova sociedade, essa sociedade, uma sociedade de direitos, então isso era o movimento da Casa da juventude naquele período (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Em todos os documentos, a Casa da Juventude declara que seu papel sempre esteve direcionado a ser um Instituto de formação, assessoria e pesquisa sobre Juventude e que todos os seus recursos, mesmo que escassos, sempre estiveram voltados para cumprir com o seu papel, que é de acompanhar, acolher, formar e atender os jovens.

Pra cumprir seu papel de ser um Instituto de formação, assessoria e pesquisa sobre a juventude. Lógico que essa estrutura é (...), esses papeis nunca foram tão rígidos ou então tão auto-suficientes das melhores tecnologias, da frente de tudo. Era uma coisa (...), digamos caseira, mais simples, tentando acompanhar, mas nem sempre tinha os recursos tecnológicos ou ... a estrutura física adequada ao desejo que a gente queria (RELATO DO COORDENADOR DO NÚLCEO DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Compreende-se que a questão da falta de estrutura, está ligada com o próprio histórico de implantação ou inauguração da Casa. Em Carta do Provincial, Pe. MacDowell, endereçada a Pe. Albano em outubro de 1984, é perceptível como a questão da falta de recursos para estrutura, nasce junto com a Casa da Juventude.

Não dispomos imediatamente do total dos recursos solicitados. Estou verificando como obtê-los através da Campanha Missionária ou de outra maneira. Para fazer face às despesas mais urgentes mencionadas na sua carta (camas, cadeiras, quadro negro, material de cozinha) a Cúria fornecerá desde já Cr\$<sup>23</sup> 2 milhões (...). É

<sup>23</sup> Cr\$ Cruzeiros, moeda vigente no Brasil de 01/11/1942 a 12/02/1967; de 15/05/1970 a 27/02/1986 e de 16/03/1990 a 31/07/1993 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

preciso, como se faz nesses casos semelhantes, preparar uma prestação de contas de todas as despesas, com os respectivos comprovantes. Convém também separar claramente as despesas com investimentos (móveis, utensílios etc. comprados para a instalação) e as despesas de custeio (salários, alimentação, luz, água, etc.) (PE. MACDOWELL, 16 DE OUTUBRO DE 1984).

Todas essas questões vão influenciar no processo de implantação da CAJU, conforme serão abordados no capítulo a seguir.

### 6.2.2 As datas de implantação da CAJU

A datas de implementação ou inauguração da CAJU são diversas e significativas. Elas podem ser narradas a partir de três datas ou acontecimentos importantes.

A primeira ocorre em entre os dias 20 e 21 de outubro de 1984, na chamada data de inauguração simbólica. Conforme relatado no documento de fundação da CAJU, operacionalmente ela começa a prestar serviço à juventude antes mesmo de sua inauguração formal ou oficial e aponta a existência de uma data especial.

A Casa da Juventude Padre Burnier, desde 20 e 21 de outubro, já vinha prestando seus serviços. Realizou-se nesta data o 1º Curso de Capacitação para os coordenadores jovens da paróquia de Campinas<sup>24</sup>. Foi uma amostragem positiva que auspiciava a grande importância desta Casa para a formação cristã e espiritual da juventude de Goiânia (DOCUMENTO DE FUNDAÇÃO DA CAJU, 1984).

A segunda é a chamada data de fundação com aprovação oficial e pública. Conforme documento de fundação, aos dias 22 de dezembro de 1984, com aprovação oficial do Arcebispo de Goiânia de Goiânia, Dom Fernando e pelo Provincial dos Jesuítas, Pe. MacDowell, contando com a presença de Pe. Albano, nomeado primeiro diretor<sup>25</sup>, Pe. Brandão, nomeado vice-diretor, da coordenação da Pastoral da Juventude de Goiânia, de leigos adultos que apoiaram o projeto, religiosas de diversas congregações e jovens. Este evento, ou ato celebrativo de inauguração, registrou um total de 130 pessoas (DOCUMENTO DE FUNDAÇÃO DA CAJU, 1984).

No texto de introdução ao calendário de atividades para o ano de 1985 e lida no dia da inauguração, Pe. Albano Trinks apresenta a primeira redação que destaca a finalidade da Casa da Juventude e limites para uso do espaço.

<sup>24</sup> Campinas era uma cidade de Goiás até o ano de 1930. Com o início da construção de Goiânia nesse mesmo ano, essa cidade perdeu a condição de município, sendo incorporado à cidade de Goiânia. Hoje é um bairro de Goiânia. Em 1984 era também uma região pastoral da Arquidiocese de Goiânia, chamada de região Campinas I.

<sup>25</sup> Pe. Albano, fica como diretor de 1984 a 1988.

A Casa da Juventude pretende subsidiar a Pastoral da Juventude da Arquidiocese de Goiânia na linha de formação de lideranças jovens e de assessores de jovens. (...) limita-se a servir a juventude e aqueles que trabalham com jovens. Só no caso de não haver programação preenchida por jovens ou assessores que se dará ocasião para outros grupos não especificamente envolvidos em pastoral de juventude (PE. ALBANO TRINKS, 1984, p. 1).

A terceira data importante é a chamada data de formalização. Conforme descrito no livro de atas da Sociedade de Educação e Assistência Social (SEAS)<sup>26</sup>, a Casa da Juventude passa a existir formalmente como uma filial e centro de custo, no dia 19 de janeiro de 1985. A denominação formal adotada para o centro de custo passa a ser, SEAS – Casa da Juventude Pe. Burnier<sup>27</sup>, formalmente autorizada para funcionar na 11ª Avenida N. 953 – Setor Universitário – Goiânia – Goiás (LIVRO DE ATAS DA SEAS, 1985).

### 6.3 A trajetória da Casa da Juventude Padre Burnier

A trajetória da Casa da Juventude Pe. Burnier (CAJU) tem início em 1984. Conforme texto de introdução ao calendário de atividades para o ano de 1985, Pe. Albano Trinks, destaca como a CAJU constituiu sua equipe de coordenação para iniciar suas atividades.

A juventude vinha acolhendo com entusiasmo a ideia e não poupou esforços prestando inestimável ajuda na limpeza e organização da Casa para sua nova função. Tanto isto é verdade que foi fácil constituir-se uma equipe que assumisse a Casa para todos os efeitos. Compõem esta equipe 2 padres, 3 irmãs, 5 leigos jovens e casados e 1 estudante de Teologia (PE. ALBANO TRINKS, 1984, p. 1).

O relatório de atividades referente o ano de 1984, aponta a realização de 11 atividades de formação entre os dias 20 de outubro a 16 de dezembro, com um total de 520 jovens e adultos atendidos. A trajetória de 1985 a 2010 será melhor descrita nos capítulos a seguir.

#### 6.3.1 A CAJU de 1985 a 1989 – O período de estruturação

Inaugurada em todas as suas fases e formada a equipe de direção e coordenação, a CAJU inicia as suas atividades no ano de 1985 tendo como finalidade inicial, “responder as

<sup>26</sup> Sociedade de Educação e Assistência Social (SEAS) é a denominação social antecessora da Associação Jesuíta de Educação e Assistência Social (AJEAS).

<sup>27</sup> A denominação SEAS – Casa da Juventude Pe. Burnier, foi alterada para AJEAS – Casa da Juventude Pe. Burnier por força do novo Código Civil em 2003.

necessidades concretas da Pastoral da Juventude da Arquidiocese de Goiânia” (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

A partir dessa realidade, Pe. Albano e equipe vão buscar meios para manter o projeto não só funcionando e atendendo as necessidades da PJ Arquidiocesana, como também sustentar a sua expansão para o regional Centro-Oeste, tendo contratado até aquela data apenas dois funcionários para trabalhar nos serviços gerais.

Nos primeiros anos, a gente tinha ajuda de amigos do Albano da Alemanha, e de outros lugares. Ele era de descendência Alemã e teve estudando na Alemanha e então ele criou laços com pessoas que mantinham esta obra (...), esse apoio a essa obra. Manteve com o apoio de pessoas da comunidade. Por exemplo, o início da Casa da Juventude sempre foi marcado pelo apoio de mulheres e homens que vinham para cozinhar, pra limpar, pra cuidar da casa. As equipes que se constituíram na casa, elas se constituíram na linha do voluntariado, do apoio (...), ninguém (...), recebia pelo serviço que fazia, eram serviços doados para aquela causa (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Ainda no ano de 1985, a Casa começa a receber jovens de outras Dioceses do regional Centro-Oeste para participarem de cursos de capacitação de coordenadores e assessores. A necessidade era maior do que a falta de estrutura e recursos.

Eu acho que (...), a Casa da Juventude, ela vai nascer com esses dois tripés (...), de ser um espaço de referência para os jovens, mas também ela surge por causa do pedido da juventude, da exigência da juventude que estava se organizando ali nos anos oitenta, enquanto pastoral, redes de comunidades, principalmente aqui em Goiânia e em, algumas Dioceses do Centro-Oeste e que vai exigir, pedir um espaço de aprofundamento, de investigação e de troca de experiências (RELATO DO COORDENADOR DO NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Para reforçar essa realidade, conforme relato da coordenadora geral da CAJU, em 1985 acontece na cidade de Trindade<sup>28</sup> – GO, o primeiro Congresso da Pastoral da Juventude do Regional Centro-Oeste e todos os encontros de preparação foram realizados nas dependências da Casa da Juventude.

Em 85, participei de cursos aqui na Casa. Em 85, eu fiz (...), visita aqui na Casa, por que a casa fazia parte (...), do grupo que articulou o grande encontro em 85, chamado primeiro Congresso da Pastoral da Juventude do Regional Centro-Oeste que aconteceu em Trindade. Então, a Casa, era aquele lugar onde as pessoas se encontravam (...). A Casa foi suporte pra esse grande encontro de juventude que teve em Trindade em 1985, organizado pela Pastoral da Juventude (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Ainda no ano de 1985, Dom Fernando vem a falecer e é sucedido por Dom Antônio Ribeiro de Oliveira (Dom Antônio)<sup>29</sup>. O novo arcebispo, de início oferece total apoio a Casa

<sup>28</sup> Trindade é uma cidade do Estado de Goiás, situada a 18km de Goiânia. Faz parte da extensão territorial da Arquidiocese de Goiânia.

<sup>29</sup> Dom Antonio é hoje arcebispo emérito da Arquidiocese de Goiânia. Ele renunciou ao cargo conforme prevê o Código de Direito Canônico no ano de 2002.

da Juventude, sugerindo inclusive a contratação de uma nova funcionária, uma jovem da Diocese de Ipameri<sup>30</sup> – GO. Neste sentido, no início de 1986, a jovem Carmem Lúcia Teixeira<sup>31</sup> foi contratada para executar os serviços de secretaria, recepção, livraria e administração da CAJU.

Em março de 86 eu comecei a trabalhar na recepção que fazia, um pouco a gerência da Casa. Na estrutura organizacional, o que, que a gente (...) tinha quando eu, eu vim em 86. Tinha a equipe de retiros, a equipe de capacitação (...). Eram essas duas equipes que existiam. (...) A equipe de capacitação (...) depois virou equipe de metodologia. Então, essas duas equipes existiam quando eu vim pra cá. Então eu fui fazer parte dessa equipe, que era a equipe de capacitação (...), que, acompanhava as Dioceses nas assembleias, oferecia cursos de formação aqui e elaborava material. Eu participei desse início (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Não obstante a essa realidade, a CAJU continua seu processo de expansão. Todas as 16 Dioceses do regional Centro-Oeste aumentam os pedidos de assessoria. “As Dioceses, nos pede cada vez mais nossa presença, mas somos limitados e não podemos atender a todos. Temos uma livraria com as melhores e mais atualizadas publicações de teologia pastoral, bíblica, catequética, litúrgica, etc.” (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 1986).

Entretanto, neste mesmo relatório, foi apresentado o número de atividades e de jovens atendidos nas dependências e fora da CAJU entre os anos de 1984 a 1986. Foram 69 atividades com 3.504 jovens atendidos nas dependências da CAJU e, 43 atividades com 3.637 pessoas atendidas fora das dependências da Casa, em retiros, cursos de capacitação, estudos sobre a Pastoral da Juventude e encontros de aprofundamento em diversas cidades das Dioceses do Regional Centro-Oeste e interior de São Paulo, havendo com isso mais adesão voluntárias de pessoas ao trabalho com jovens (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 1986).

Ainda segundo o relatório, todos esses atendimentos eram feitos a partir de quatro equipes que já haviam sido formadas até o final daquele ano. Estas equipes eram: a: Equipe de adolescentes com 07 membros (Albina Vieira, Elaine de Oliveira, Aparecida, Reginaldo, Dircinha, Cristina e Pe. Brandão); Equipe dos cursos pastorais (capacitação, assessoria e dinâmicas) com 08 membros (Anézio José, Vicente Vieira, José Luiz Mariano, Lourdes Lustosa, Gilmar Bessa, Carmem Lúcia, Pe. Brandão e Pe. Albano); Equipe de Retiros com membros (as religiosas, Irmãs Amaryles Brant, Áurea Cordeiro, Terezinha Mendonça, Lourdes Lima, pela leiga, Marli Fernandes, e padres Jesuítas, Roberto Albuquerque Pe. Albano Trinks) e a equipe de Administração com 06 membros (Diretor – Pe. Albano, Vice-Diretor – Pe. Brandão, colaborador Pe. Roberto Albuquerque e os funcionários contratados

<sup>30</sup> Diocese à qual Dom Antônio foi seu responsável até o ano de 1985, ano de sua transferência para a Arquidiocese de Goiânia.

<sup>31</sup> É a atual coordenadora geral da CAJU.

para a secretaria – Carmem Lúcia e para os serviços gerais – José Aparecido e Nevertina de Moraes) (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 1986).

Neste período, ocorre um pedido da PJ do regional Centro-Oeste. Há um movimento de crescimento da CAJU mesmo com problemas de sustentabilidade. Como “as pessoas que estão envolvidas no projeto da CAJU são as mesmas que acompanham a articulação e organização da Pastoral da Juventude do regional Centro-Oeste, há um pedido do regional para que esse projeto, não fosse só da Arquidiocese de Goiânia, mas que pudesse ser do regional” (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Segundo da Coordenadora Geral, neste ano a Casa é assumida como um centro de juventude do regional Centro-Oeste e há uma decisão conjunta da CAJU estar a serviço de todo o regional.

Quando foi em 86, o regional numa assembleia, ele assume o Instituto, é a Casa da Juventude como do regional Centro-Oeste. Então ai são os jovens das diversas Dioceses que solicita, para a Casa da Juventude, para os jesuítas, que essa obra não fosse uma obra só de Goiânia, mas que fosse uma obra do regional, um desejo do regional como um todo. E isso foi pedido na assembleia de 86. O argumento dos jovens era assim: não é passível, que um espaço tão privilegiado seja só de uma Diocese. Então ai foi acolhido e aberto então pra todos (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Na verdade, a Casa já era do regional, mas com este pedido, ocorre uma oficialização. Entretanto, isso reiniciou o conflito dos Jesuítas com a Arquidiocese de Goiânia, da Casa da Juventude com a coordenação da Pastoral da Juventude arquidiocesana e que anos depois foi deflagrada.

As atividades do ano de 1987 começam com grandes questionamentos sobre o formato dos cursos oferecidos pela Casa Juventude. Era preciso apresentar um diferencial no trabalho de formação com os jovens. Diante da necessidade de marcar os princípios orientadores da ação do Instituto, Pe. Albano escreve o marco referencial da CAJU, composto pelo marco situacional, doutrinal e operativo, onde foi destacada a questão de se trabalhar a partir da ideia de conselhos. O objetivo era trabalhar uma formação integral e processual em todas as dimensões humanas, em vez de cursos pontuais, com uma metodologia participativa, com uma estrutura organizacional construída por meio de equipes e conselhos de trabalhos e formação de parcerias (MARCO REFERENCIAL, 2008).

No ano de 1988, a CAJU iniciou uma nova experiência de coordenação, conforme orientação do marco referencial, com a presença de diversas Congregações religiosas, na

tentativa de que a obra se tornasse intercongregacional. Para ajudar nesta reflexão, algumas irmãs das congregações: Santa Catarina, Dorotéias, São José de Chambery e Servas do Divino Espírito Santo, fizeram uma comunidade intercongregacional por um ano numa casa anexa a CAJU. É neste período que, a partir dos anseios e dúvidas dos adolescentes, vai ser criada a equipe de Psicologia (PLANO DE ATIVIDADES, 1991).

No final do ano de 1988, ocorre um fato importante para a administração da Casa da Juventude, que é a transferência de seus diretores para outras obras em outras cidades. Pe. Albano foi transferido para Porto Velho - Rondônia e Pe. Brandão, para Brasília – DF. A Casa inicia um período de problemas na sua gestão. Com a saída de Pe. Albano, “a Casa tem uma crise de sustentabilidade no termo da administração, porque quem assume a direção em 1989, vem de uma outra realidade de trabalho” (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Neste sentido, o ano de 1989 começa com a chegada do novo diretor<sup>32</sup>, Pe. Nelson Lopes (Pe. Nelson) e do vice-diretor, Pe. José Garcia Neto (Pe. Juca) e a equipe de direção e coordenação, passa a ser formada por três pessoas, os dois diretores e Carmem Lúcia.

Quem vem pra Casa da Juventude é o padre Nelson. A sua experiência é uma experiência de colégio. Então ele, ao vir pra cá, ele quer instituir que aqueles projetos que havia na Casa da Juventude na linha de capacitação, na linha dos retiros, na linha da afetividade, que eles então formassem uma espécie de escola, em que os sujeitos passariam, por aqueles passos, mas a concepção, a ideia era de escola (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Além dessa realidade, há outras questões a resolver com relação à administração da CAJU, mesmo com a chegada dos novos diretores.

Precisava ampliar por que havia muita demanda, gente pedindo assessoria e formação na Casa, precisava aumentar o quadro, mas não tinha dinheiro pra poder contratar pessoa, por exemplo pra administração. Precisava de alguém para cuidar da casa, porque do jeito que ta, ta muito solto (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Além dessas questões, a CAJU havia perdido a sua referência principal de direção que era Pe. Albano seu fundador e com maiores habilidades no trabalho com jovens no campo pastoral. Neste ano, houve cancelamento de atividades na CAJU, em razão de uma queda na participação de jovens. As causas apontadas para este problema foram: boicote por parte da Arquidiocese de Goiânia e a centralização de poder no novo diretor (ALVES, 2004).

Mesmo diante dessa crise, a CAJU não pára. Em parceria com a PJ do regional Centro-Oeste, inicia o Curso de Capacitação de Assessores (CUCA), buscando construir uma

---

<sup>32</sup> Pe. Nelson, fica como diretor de 1989 a o início de 1990.

proposta de formação integral e processual que atingisse todas as dimensões humanas. Esse curso resultou na sistematização do processo de educação na fé, uma coleção de subsídios<sup>33</sup> ou cadernos com roteiros que orientavam o trabalho com jovens. A CAJU passa a ser referência em publicações de subsídios para trabalhos com juventude (MARCO REFERENCIAL, 2008).

No final do ano de 1989, Pe. Flores, que também assessorava a Pastoral da Juventude do regional Centro-Oeste e que acompanhava o CUCA, foi indicado para ser o novo assessor em nível nacional da Pastoral da Juventude Nacional a partir do setor Juventude da CNBB, assumindo este trabalho de 1990 a 1995. A partir desse evento, a CAJU inicia uma aproximação com o setor Juventude da CNBB, passando atuar em nível nacional. A CAJU ainda ajuda na realização do primeiro encontro da Rede Brasileira de Centros e Institutos de Juventude (ALVES, 2004).

Ainda no final de 1989, em reunião de avaliação na comunidade dos Jesuítas, Pe. Nelson reclama que a comunidade dos Jesuítas de Goiânia, não adere ao projeto Casa da Juventude e que parecem existir duas comunidades em Goiânia e que seria positivo se houvesse maior participação destes nesse projeto (LIVRO DE REGISTRO DOS JESUÍTAS, 1989, p. 71).

Com se pode observar, esta fase foi marcada por acontecimentos importantes, tais como: formação da primeira equipe de direção e coordenação, a busca de recursos para sustentabilidade do projeto, início da expansão com a formação da parceria com a Pastoral da Juventude do regional Centro-Oeste, a contratação da primeira secretária, o aumento dos pedidos de assessoria, a ampliação das equipes de trabalho, a mudança de arcebispo na Arquidiocese de Goiânia e um novo conflito, a construção do marco referencial da CAJU, a opção pela formação integral e processual dos jovens, a tentativa de ser intercongregacional, as transferências de Pe. Albano e Pe. Brandão, a crise de sustentabilidade administrativa, a constituição de uma nova direção e coordenação, a falta de recursos financeiros, o início do CUCA e publicação de subsídios e a aproximação com o Setor Juventude da CNBB.

Com base nestes fatos, denomina-se a fase de estruturação. Destaca-se que neste período a busca por esta estruturação foi fundamental para a CAJU e representa o início do desenvolvimento de importantes competências, destacando-se neste sentido, a competência na

---

<sup>33</sup> É uma coleção de livros que subsidiam o trabalho com grupos de jovens. Dentre eles estão: A vida em grupo, Como iniciar um grupo de jovens?, Pé na estrada, Abrindo caminhos, Construindo juntos, etc. Ver [www.casadajuventude.org.br](http://www.casadajuventude.org.br)

assessoria e formação integral e processual de jovens, na sistematização e publicação de subsídios, na formação de parcerias e no trabalho em equipe.

Os acontecimentos a partir de 1990 serão narrados no capítulo a seguir.

### 6.3.2 A CAJU de 1990 a 2000 – O período de reestruturação e desenvolvimento

No início do ano de 1990, há uma outra mudança na administração da Casa da Juventude. Pe. Nelson é transferido para o Rio de Janeiro e Pe. Juca assume como diretor<sup>34</sup> da Casa. Neste ano também chega a Goiânia para trabalhar na Casa, Pe. Geraldo Marcos Labarrère Nascimento (Pe. Geraldo), transferido de Manaus – Amazonas. A princípio chegou para assumir a direção da CAJU mas preferiu passar por um período experiência.

Eu vim pra cá (...), com a proposta de entrar na direção da Casa que tava saindo o diretor. E eu achei que era uma imprudência (...), eu não conhecia ninguém, nada. Então, já vim pra ser diretor e eu achei que não devia. Então, eu fiquei como funcionário, um a mais e com a missão de trabalhar aqui na casa, o trabalho, sistema da casa (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

A administração da Casa passa a ser de responsabilidade de Pe. Juca, (diretor), Pe. Geraldo e Carmem Lúcia. Ainda em 1990, foram definidas como prioridades da CAJU: Oferecer formação e assessoria; Elaborar subsídios para as pastorais de juventude e Fortalecer um centro de acolhida para o jovem migrante. Na avaliação dos trabalhos relativos ao ano de 1990, esta equipe percebe a necessidade de ampliação do grupo para que pudessem responder as necessidades da Pastoral da Juventude do Centro-Oeste. Ainda no final desse ano, houve um avaliação por parte do regional Centro-Oeste em relação ao trabalho da CAJU, que foram incorporados ao planejamento para o ano de 1991 (MARCO REFERENCIAL, 2008).

No ano de 1991, em conjunto com a Pastoral da Juventude do regional Centro-Oeste, CAJU projetou para execução durante o ano a ampliação e formação da equipe da CAJU, a formação de assessores e militantes da PJ, apoio ao Centro de acolhimento ao migrante e a organização da infra-estrutura da CAJU (MARCO REFERENCIAL, 2008).

Neste ano, a CAJU realiza diversas atividades. Lança seu boletim informativo, elabora, a pedido do Setor Juventude/CNBB, o subsídio voltado para jovens para a Campanha da Fraternidade 1992, conquista o financiamento de Agências internacionais (ADVENIAT – Alemanha e DKA – Áustria) e organiza os trabalhos por áreas de atuação: Psicologia,

---

<sup>34</sup> Pe. Juca fica como diretor de 1990 a 1994.

Metodologia, Sociologia, Bíblia, Retiros e Espiritualidade. Além disso, ajuda a promover o primeiro encontro para a formação da Rede Latino-Americana de Centro e Institutos de Juventude (MARCO REFERENCIAL, 2008).

Em 1992, a CAJU inicia um processo de reestruturação de suas equipes. A equipe interna passa a ser composta por 10 pessoas, sendo 04 Jesuítas (Pe. Juca (diretor), Pe. Geraldo, Pe. Adroaldo e Irmão Francisco) e 06 leigas (Carmem Lúcia – secretária, Shirlaine Alves – sistematização dos subsídios, Maria Aparecida – Escola de Computação e Luzia Divina e Sebastiana – limpeza e alimentação e Margarida – administração, contratada com o apoio financeiro da Congregação das Missionárias de Cristo que paga seu salário) e constitui a equipe ampliada de assessores com 25 voluntários. Essa equipe foi organizada em 06 áreas de trabalho: Metodologia e Planejamento Pastoral, Espiritualidade, Psicologia e Afetividade, Bíblia, Comunicação e Artes e Político-Social. A CAJU passa a ser referência em produção de subsídios para trabalhos com juventude (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 1992).

No ano de 1993, a CAJU reorganiza seus trabalhos em 3 níveis: Equipe Interna Executiva, composta por 08 pessoas (3 padres e 3 leigas e 2 religiosas) e responsável pela coordenação e administração, a Equipe Ampliada de Assessores composta por 29 pessoas voluntárias (16 leigos e 13 religiosas e sacerdotes), responsável pelos cursos e assessorias para assessores, militantes e coordenadores diocesanos e a Equipe de serviços (6 pessoas, 2 leigas e 4 seminaristas), responsável pelos serviços de alimentação, limpeza e manutenção da Casa (PLANO DE ATIVIDADES, 1993).

Para o Coordenador de Comunicação, Documentação e Pesquisa, a CAJU com esses movimentos de organizar e reorganizar tanto o espaço como projeto vai contribuir de alguma forma para novas adesões de pessoas, colaborando com a sua continuidade.

Eu acho que algumas questões foram básicas. Primeiro acreditar em trabalho em equipe e um trabalho em equipe constituído por religiosos, mas principalmente por leigos e leigas que estivessem a frente das ações e dos projetos. E, firmar essas pessoas enquanto grupo, enquanto equipe com uma temporalidade um pouco maior, por que se eu ficasse frágil, eu saía no mesmo ano, ou no outro ano e o projeto podia ficar. Então eu acho que esse foi um dos grandes acertos. (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Ainda no ano de 1993, a CAJU entra numa grave crise econômico-financeira. Para tentar amenizar a situação, lança a campanha S.O.S CAJU, quando pede ajuda financeira as congregações e pessoas, promove o Seminário de Planejamento Pastoral e Educativo, visando à formação dos assessores da equipe ampliada de assessores e de coordenadores de jovens das coordenações regionais e diocesanas. Surge a ideia da construção de um projeto financeiro

para o Instituto. A CAJU se torna referência para as Dioceses no que diz respeito à formação e assessoria sobre juventude (CARTA SOS CAJU, 1993; PLANO DE ATIVIDADES, 1994).

No ano de 1994, a CAJU se vê diante de um grande conflito. Segundo o Diretor da Casa da Juventude, essa questão do conflito foi uma situação dura que teve que ser revista.

Quando eu cheguei aqui, o Arcebispo, eu tive uma entrevista pessoal com ele, logo depois que eu assumir a administração em noventa e quatro, e ele falou, olha a CAJU é muito boa, muito interessante para o regional Centro-Oeste, mais para a Arquidiocese de Goiânia, nós não queremos ela não (RELATO DO DIRETOR DA CAJU),.

Outro problema da CAJU naquele período, estava relacionado com a sua sustentabilidade financeira. Se por um lado, cada vez mais a Casa se firmava no meio como um Instituto de formação, assessoria e publicação de subsídios sobre juventude, por outro lado sofria com a falta de recursos financeiros. Naquele ano, ainda havia a postura de desconfiança da Província do Brasil Centro-Leste (Província BRC) em relação ao projeto da Casa da Juventude. Isto se dava principalmente pelo fato do Instituto ter sido fundado por um Jesuíta procedente de outra Província.

A Província sempre acompanhou a Casa é (...), no início com uma certa desconfiança. Eu digo assim desconfiança, por que o padre que começou essa Casa ele não era dessa província, então por razões políticas, então você tem uma desconfiança, se vai permanecer ou não vai permanecer, esse projeto. Esse projeto vai ser uma obra da província ou não vai ser da província (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Foi em função dessa realidade, que ocorre outra mudança na diretoria<sup>35</sup> da CAJU. Pe. Geraldo, que havia chegado para assumir essa função no ano de 1990 e por razões de desconhecimento do espaço e da realidade, assume a Instituição em substituição à Pe. Juca, que passa a ser vice-diretor.

Ainda no ano de 1994, a CAJU planeja e celebra 10 anos de trabalho. Para isso, busca ouvir os jovens, encaminhando um pedido de avaliação de seu trabalho bem como das Pastorais de Juventude, tanto as organizadas nas Dioceses do regional Centro-Oeste, como de outras regiões do Brasil e do próprio Setor Juventude da CNBB. Depois de receber as avaliações, com elogios, críticas e sugestões, a CAJU realiza a sua 1ª Assembleia comemorativa e avaliativa, de 21 a 23 de Outubro de 1994, com o tema “Casa da Juventude Pe. Burnier, 10 anos Memória, Sabor e Esperança” e, atualiza o Marco Referencial.

---

<sup>35</sup> Pe. Geraldo estar como diretor de 1994 a atual.

De 1995 a 1997, a CAJU enfrenta vários desafios. Cria a Associação dos(as) Amigos(as) da CAJU<sup>36</sup>, com vista captar recursos por meio de doações voluntárias no ano de 1996. Neste período, inicia o projeto de organização estrutural com o objetivo de “garantir uma organização funcional e leve, sem burocracias, para atender com agilidade e eficácia as necessidades e solicitações de seus assessores e destinatários” (PROJETO DE ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DA CAJU, 1995, p.1).

Além disso, havia a falta de um planejamento Global, de respostas para as perguntas sobre a real função da equipe ampliada de assessores que já era composta por 51 pessoas e que tinha sido reorganizada em 05 áreas (metodologia e técnica, psicologia, comunicação e arte, político-social e bíblia e espiritualidade), as reclamações do acúmulo de trabalho, a dificuldade financeira e o desconhecimento do trabalho realizado na CAJU por parte Província do Brasil Centro-Leste (MARCO REFERENCIAL, 2008, p. 18).

De 1996 a 1998, a CAJU realiza, em parceria com o Centro de Estudos Bíblicos (CBEI), o projeto das Escolas Bíblicas para Jovens nas cidades de Porto Nacional – TO, Brasília – DF e em Pontalina – GO. O CUCA é transformado em Escola de Educadores e Educadoras, organizada em seis etapas e realizada nas cidades de Jataí – GO e em São Luis de Montes Belos – GO. Em 1997, se filia ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA). Em 1998, o prédio onde funciona a Casa da Juventude passa por uma reforma, inclusive com uma pequena ampliação. Ocorre a contratação de um contador para organizar a contabilidade e construir uma relação com a área contábil da Província BRC (MARCO REFERENCIAL, 2008).

Contudo, com a indicação de Carmem Lúcia para a Assessoria Nacional do Setor Juventude da CNBB, o cargo de coordenadora geral desaparece em 1998.

Em 98 esse cargo desaparece da coordenação de pastoral. Aqueles que aqui ficaram, os leigos, por que a tarefa era, a gente queria na época que os leigos tivessem maior participação é, intervenção mesmo, na constituição dessa sustentabilidade da CAJU. Então nenhum desses quiseram, assumir essa tarefa (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Em 1999 a CAJU celebra 15 anos, buscando ouvir os jovens para preparar sua 2ª Assembleia e de janeiro a outubro se dirige aos jovens com a pergunta: “Se CAJU deixar de existir, que diferença faz?”. Diversas manifestações foram sendo recebidas de jovens e adultos espalhados por todo o território nacional. No total, 67 pessoas se inscreveram para participar da assembleia, com o tema “Casa da Juventude Pe. Burnier, 15 anos acolhendo e

---

<sup>36</sup> A primeira fase dessa Associação durou até o ano 2000.

servindo a juventude”. Nesta assembleia, novamente a questão da construção de um projeto financeiro foi apontado como urgente necessário (MARCO REFERENCIAL, 2008).

Ainda em 1999, a Província BRC elege Pe. José Antonio Netto de Oliveira<sup>37</sup> (Pe. Netto) como novo Provincial. A CAJU é eleita como entidade titular no Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente (CEDCA). O projeto de criação de uma especialização sobre Juventude em nível acadêmico é aprovado pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). A instituição assume a realização do curso a partir da articulação das Redes de Centros e Institutos de Juventude, com a coordenação feita pela Casa da Juventude Pe. Burnier. Neste mesmo ano, Rezende Bruno e Walderes Brito, dois jovens da CAJU, foram convidados pelo CELAM a assessorar os 2ºs. Encontros Latino-Americanos de Pastoral de Adolescentes e de Pastoral de Juventude de Meios Específicos (Rural, Indígena, Estudantil, Universitária, Operária e Situações Críticas) (BRITO, 1999; MARCO REFERENCIAL, 2008).

No ano 2000 a CAJU continua com seus projetos e cursos de finais de semana. Ainda continua sofrendo com a questão financeira e Pe. Geraldo coloca essa situação para o novo Administrador Provincial, Pe. Donizetti Tadeu Venâncio (Pe. Donizetti). Durante a semana, a CAJU não tem curso, apenas os assessores vêm a Casa se reunir para preparar assessorias, tantos para os cursos de finais de semana como para cursos em outras cidades do Brasil. Passa a ser discutido porque, que durante a semana, a CAJU não ocupa os espaços.

No mês de julho de 2000, é realizado no formato de seminário, o CUCA, “Políticas Públicas Para a Juventude” com a presença de políticos e militantes de movimentos sociais e pastorais. O curso foi realizado numa parceria da Casa da Juventude Pe. Burnier, Pastorais da Juventude do regional Centro-Oeste e Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Social (IBRADES). A avaliação dos trabalhos da CAJU ao final deste ano foi realizada e orientada pelo princípio de “construir pessoas comprometidas com valores que geram vida” (RELATÓRIO CUCA, 2000).

Este período também foi marcado por acontecimentos importantes, tais como: a segunda mudança na diretoria e o cancelamento de atividades em razão da queda na participação de jovens, a definição de prioridades, a elaboração de subsídios para Campanha

---

<sup>37</sup> Pe. Netto fica como Provincial da BRC de 1999 a 2004. Ele nomeia Pe. Donizetti Tadeu Venâncio (Pe. Donizetti), como Administrador Provincial. O novo Administrador vai dar uma nova dinâmica não só em relação à Casa da Juventude Pe. Burnier, como a toda Província, no sentido de integrar todas as obras, a partir da Administração Provincial. Para isso, passou a convocar encontros de formação com os diretores, contadores e administradores. Com essa ação, a CAJU melhora seu processo de aproximação com os Jesuítas da Província BRC.

da Fraternidade 1992 da CNBB, a conquista de financiamentos com agências internacionais, a formação das redes brasileira e latino-americana de centros e institutos de juventude, a organização dos trabalhos por áreas de atuação e a reestruturação das equipes, a crise econômico-financeiro, o lançamento da campanha S.O.S CAJU e a criação da Associação Amigos(as) da CAJU, a promoção do seminário de planejamento educativo, torna-se referência na produção de subsídios, formação e assessoria sobre juventude, a terceira mudança na diretoria, a celebração dos 10 anos, a primeira atualização do Marco Referencial, o início do projeto de organização estrutural e das Escolas Bíblicas para Jovens em parceria com o CEBI, a transformação do CUCA em Escolas de Educadores e Educadoras, a filiação no CMDCA e CEDCA, o início das assessorias ao CELAM e as negociações com a Província com relação a sustentabilidade financeira da CAJU.

Com base nestes fatos, denomina-se a fase de reestruturação e desenvolvimento. A organização ao mesmo tempo em que teve que se reorganizar, ela se desenvolveu, ampliou seus cursos, remodelou outros já existentes. Considera-se que este período foi fundamental para a CAJU pois a Instituição passou a ser referência para entidades brasileiras e latino-americanas no trabalho com a juventude. Nesta fase foram desenvolvidas competências na formação de educadores, promoção de seminários de planejamento educativo e pastoral e de políticas públicas para a juventude e de estudos bíblicos com os jovens.

Os acontecimentos, a partir de 2001 serão abordados no próximo capítulo.

### 6.3.3 A CAJU de 2001 a 2009 – O período de ampliação

Em 2001, a CAJU inicia o ano com novas ações. Contrata um administrador<sup>38</sup> para cuidar dos espaços e da captação de recursos por meio da locação das salas e dos quartos durante a semana. A Província BRC decide pelo apoio à CAJU e garante o repasse de um valor mensal para o pagamento da folha dos funcionários e despesas de custeios. Ainda em 2001, atualiza sua logomarca, inicia um projeto de intercâmbio cultural com a DKA – Katholische Jungschar, uma entidade austríaca e um grupo da Alemanha, e preocupada com a defesa da vida, entra no Programa de proteção à vítima e à testemunha (PROVITTA) (MARCO REFERENCIAL, 2008).

---

<sup>38</sup> O Administrador pediu para sair ao final do ano de 2001.

No início de 2002, a CAJU contrata um novo Administrador e os serviços de um consultor para construir um projeto Global de Comunicação. O projeto foi apresentado e apontava diversas questões para serem resolvidas. Dentre várias estava a falta de comunicação tanto em relação ao ambiente interno como ao externo e o problema do ativismo e a falta de tempo para os estudos eram algumas das questões centrais. “A CAJU, produz muito, mas não está tendo tempo para refletir sobre as ações realizadas” (BRITO, 2002).

Esse projeto de comunicação Global foi discutido de 7 a 10 de outubro de 2002, dentro da semana de avaliação e planejamento e acatados alguns encaminhamentos para execução, principalmente relacionados ao zelo permanente pelo crescimento de toda a equipe e da comunicação com os jovens. Neste sentido, a instituição atualiza também seu informativo, dando a ele uma cara mais jovial. Com isso, a estrutura organizacional passou a contar com a Equipe de Coordenação, o Setor Administrativo (administração, finanças e contabilidade), o Setor de Comunicação, o Setor de Pesquisa e o Setor de Serviços Educativos (que incorporou as áreas de: Comunicação e Arte, Sócio-Política, Bíblia e Espiritualidade, Metodologia e Psicologia) e a recriação do cargo de coordenador(a) pastoral. A CAJU encerra o ano contando com 18 funcionários contratados e um pedido da Província BRC para que a CAJU passasse a ser um obra filantrópica (RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO, 2002).

Durante ao ano de 2003, há uma mudança considerável em todo o funcionamento do centro. O pedido da Província vai ser atendido, mas a coordenação da CAJU impõe uma condição que a CAJU pudesse ser uma obra filantrópica, mas pelo viés da qualificação profissional, educacional, cultural e acompanhamento psicossocial de adolescentes e jovens empobrecidos da região metropolitana de Goiânia, na perspectiva do direito e da cidadania. O acordo é feito com a Província e com isso, ocorre uma nova mudança, tanto na estrutura organizacional como na forma de atendimento aos jovens que também, passa a ser de forma direta e implementa com isso uma política de assistência social para atender as juventudes empobrecidas de Goiânia, optando por uma política de atendimento diferenciado tendo em vista a integralidade da política e não somente os princípios mínimos (PLANO GLOBAL, 2010).

Foi criado o Setor de Assistência Social (para coordenar os cursos de Informática, Inglês, Espanhol, Pré-Universitário, Dança Contemporânea e Acompanhamento Psicoterapêutico), passando a ocupar os espaços da CAJU de segunda a sexta, das 07h as 22h e passando atender 300 jovens por dia. Para isso a instituição contrata 37 funcionários, fechando o ano de 2003 com 55 ao todo (RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO, 2003).

Em 2004, conforme narrado no marco referencial (2008), com o tema, com paixão, diversidade e sonhos, a CAJU celebra 20 de atividades e promove o “Seminário: Tecendo Solidariedade, Cidadania e Mística” na cidade de São Paulo. Aprova o orçamento para reforma e ampliação da estrutura física junto a Província, na perspectiva de melhorar o atendimento dos adolescentes e jovens que procuram a Casa da Juventude e passa a desenvolver a campanha “A juventude quer viver” em parceria com a Pastoral da Juventude do Brasil, ONGs, Universidades, Conselhos de direito e vários outros grupos em nível nacional contra o extermínio de jovens em todas as regiões do Brasil.

Eu acho que, desde o nascimento da Casa da Juventude, essa questão dos direitos humanos, ela vem colado. Ela veio meio que como uma temática transversal da Casa da Juventude, por que o Padre Albano já estava à frente dos direitos humanos naquela época, logo quando fundou a Casa. E na Casa da Juventude construiu-se um centro de migrantes, um centro na questão da vida, dos direitos humanos. E a cada época essa temática do compromisso com a justiça, com o compromisso com vida, ela foi sendo feita de acordo com a realidade, seja nas questões políticas, seja na questão da defesa da vida da juventude, como nos últimos anos em que a gente estar à frente da campanha, “A juventude quer viver” e dizer não a violência, não ao extermínio dos jovens, não a violência policial contra qualquer pessoa sobre tudo com a juventude e na perspectivas de construir direitos, na perspectiva de construir políticas públicas pra um olhar diferenciado, pra um atendimento, pra uma condição de uma vida digna. Por isso a gente acabou se envolvendo com conselhos, acabamos nos envolvendo com parcerias, acaba que a gente vai pra certos enfrentamentos, vai carregar determinadas bandeiras, eu acho que por causa dessa ideia do compromisso e da defesa dos direitos humanos, da vida em primeiro lugar (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Entre 2005, A CAJU realiza diversas atividades, dentre elas estão, a continuação do processo de atualização do Marco Referencial e criação da nova estrutura organizacional, passando a operar por meio de Conselhos (Geral, Diretor, Permanente e Fiscal), Núcleos (Formação e Assessoria, com as suas áreas, Comunicação, Documentação e Pesquisa com seus setores, Assistência Social e Administrativo com seus setores), desenvolvendo um total de 33 projetos por ano (PLANO GLOBAL, 2006).

Em 2006, a especialização em juventude, que estava sob a coordenação da Unisinos, passa a ser coordenada pela Casa da Juventude e chancelada pela Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (FAJE) de Belo Horizonte – MG. Ainda em 2006, a Casa da Juventude é reconhecida como ponto de leitura pelo Ministério da Cultura e recebe uma doação de 650 obras literárias para o Centro de Documentação Pe. Albano Trinks (CEDOC) (PLANO GLOBAL, 2007).

Em 2007, a CAJU volta a sofrer pressões na sua sustentabilidade financeira e sofre uma redução de 50% em suas projeções de entrada sendo que, 37% apenas de cortes da Província BRC. Por outro lado, junto com as redes, brasileira e latino-americana, de centros e

instituto de juventude, conclui a primeira turma do curso de especialização em juventude no mundo Contemporâneo (PLANO GLOBAL, 2008).

Em 2008, a CAJU foi convidada para dois eventos importantes. O primeiro foi à convocação pela Conferência Episcopal Latino-Americana (CELAM), para pensar e elaborar o projeto de revitalização da Pastoral da Juventude em todo o continente. E o segundo, o convite para colaborar na promoção e execução, em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Estadual de Goiás (UEG) e PUC Goiás, do “III SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE JUVENTUDE BRASILEIRA – Juventudes no mundo contemporâneo: Desafios e perspectivas - JUBRA”. (PLANO GLOBAL, 2009).

Em 2009, com o tema “com a Juventude, Amar e Servir” a CAJU celebra seu ano jubilar (jubileu de prata), completa 25 anos. No primeiro momento fez memória dos 25 anos e projetou os próximos 25 anos em sintonia com Plano Apostólico da Província do Brasil Centro-Leste, com a participação de 60 pessoas de diversas partes do Brasil. Além disso participa de diversas conferências em Goiás e no Brasil. A CAJU a convite, participa de diversas conferências.

Outra coisa é participação também em tudo que for possível. Então Conferência Estadual de Segurança Pública, vamos estar lá né, porque é importante (...). É, Conferência Nacional de Segurança Pública, Conferência Nacional LGBT, Conferência Estadual LGBT, Conferência Nacional de Direitos Humanos, Conferência Nacional da Pessoa com Deficiência, Conferências Estaduais e Nacional de Juventude, tudo isso participar, porque, o mundo precisa de que as classes se organizem, as pessoas se organizem, porque aí dá mais garantia, isso dá mais segurança, dá mais força, dá mais capacidade de combate, de luta (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Ainda no ano de 2009, os jovens que participam de cursos no Instituto, se juntam e produzem um CD como parte da campanha “A Juventude quer viver”, para ser distribuído em todo o território nacional. Em sessão solene na Assembleia Legislativa de Goiás, o Instituto recebe homenagem pelo seu compromisso com a juventude e defesa dos direitos (PLANO GLOBAL, 2010).

Este período foi marcado por algumas mudanças importantes. O primeiro grupo de mudanças engloba o acordo com a Província para sustentabilidade financeira, a atualização da logomarca, a realização do intercâmbio cultural em nível internacional, a contratação de administrador, a construção do plano global de comunicação e reorganização da estrutura organizacional, a ampliação de centro de pastoral para centro de juventudes a partir da criação do setor de assistência social para atender a política de filantropia Provincial; o segundo

refere-se a atualização do marco referencial e conseqüentemente a reorganização da estrutura organizacional por meio de conselhos, núcleos, áreas e setores, o lançamento da campanha a “juventude quer viver”, a transferência da especialização em juventude da UNISINOS para a CAJU com a chancela da FAJE, o reconhecimento da CAJU como ponto de leitura pelo Ministério da Cultura, a nova crise financeira, a participação em diversas conferências, a promoção do JUBRA em parcerias com Universidades e a celebração dos 25 anos.

A partir dos fatos narrados, denomina-se esta fase de ampliação. A entidade passou por um período de ampliação. Ampliação de seu quadro de funcionário, da estrutura organizacional, do número de cursos e atividades e números e estilos de jovens, ampliação para o nível internacional por meio dos intercâmbios culturais, ampliação dos recursos financeiros por meio da política de filantropia da Provincial, ampliação de seu raio de pesquisa, passando a pesquisar não só a questão dos grupos de jovens pastorais, mas dos grupos de jovens em geral bem como de sua condição social, cultural e econômica.

Considera-se que nesta fase foram desenvolvidas competências relacionadas à pesquisa da juventude em geral, ao trabalho em equipe por meio da descentralização da estrutura organizacional e à criação dos conselhos, núcleos, áreas e setores, à realização de intercambio cultural com jovens em nível internacional e à promoção de campanhas em prol da juventude em escala nacional.

O ano de 2010 será abordado no capítulo a seguir.

#### 6.3.4 A CAJU em 2010 – Construindo o Projeto Político Pedagógico

Como desdobramento da assembleia dos 25 anos, a Casa já realizou um diagnóstico organizacional por meio de grupos de trabalhos (GTs) a partir de seus núcleos, na perspectiva de criar seu Projeto Político Pedagógico (PPP) visando os próximos 25 anos. O GT1 diagnosticou o perfil do público atendido pelos projetos, o GT2, a proposta pedagógica e metodológica e o GT3, a organização e gestão da Instituição. Seus desdobramentos, junto com o resultado da assembleia dos 25 anos, estão sendo cruzados e debatidos a partir do seminário de planejamento de longo prazo, organizados em três etapas, abril, junho e setembro de 2010, em sintonia com o plano apostólico da Província BRC (PLANO GLOBAL, 2010).

O quadro abaixo demonstra as principais fases e as mudanças envolvidas durante a trajetória da Casa da Juventude, na linha do tempo conforme descritos abaixo.

<b>HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER</b>		
<b>PERÍODO</b>	<b>EVENTOS</b>	<b>COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS</b>
<b>1954 a 1979</b> Acontecimentos que contribuíram para a fundação da CAJU	Chegada dos Jesuítas a Goiânia, Fundação UCG, Jesuítas na direção da UCG, Construção da residência dos Jesuítas, Morte Pe. Burnier, Saída dos Jesuítas da UCG, Necessidade de espaço para formação dos jovens em Goiânia e no regional Centro-Oeste	- Capacidade de desenvolver Jovens a partir de uma formação integral e Processual com vista ao desenvolvimento profissional e cidadania
<b>1980 a 1990</b> Estruturação	Chegada de Pe. Albano em Goiânia, Fundação da Casa da Juventude, Expansão para o regional, Mudança, Pe. Nelson na direção da Caju, Crise de sustentabilidade, Cancelamento de cursos e debandada de jovens, Rompimento com Arquidiocese de Goiânia e saída da CRA da PJ do regional Centro-Oeste	
<b>1990 a 2000</b> Reestruturação e desenvolvimento	Centro de referência em publicação sobre juventude, Pe. Juca na direção da Caju, Crise financeira – Campanha S.O.S Caju, Pe. Geraldo assume a direção da Caju, Construção de parcerias, Criação da Coordenação Pastoral, Retorno ao assessoramento da Caju na Arquidiocese de Goiânia.	- Capacidade para captar e imobilizar Recursos. - Capacidade de desenvolver parcerias e atuar em redes
<b>2000 a 2010</b> Ampliação	Acordo com província para a manutenção financeira, Início do programa de intercâmbio com entidades internacionais, Convite para ser uma obra filantrópica da província, Aumento do quadro de funcionário, Campanha a “Juventude quer viver”, Reforma e ampliação da estrutura, Curso de Especialização em Juventude, Atualização do marco referencial e nova estrutura organizacional Assembléia dos 25 anos	- Capacidade de assessorar grupos distintos a partir de uma metodologia de planejamento participativo  - Capacidade de sistematizar subsídios para grupos pastorais e oferecer formação Lato Sensu
<b>2010 a 2025</b> Projeto Político Pedagógico	Diagnóstico organizacional, Seminário de planejamento a longo prazo, Construção do Projeto Político Pedagógico, Universidade Popular de Juventude	

**Quadro 10 - História e Trajetória da Casa da Juventude Pe. Burnier**

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a trajetória da Casa da Juventude descrita acima, percebe-se que ao longo de sua história, a CAJU vivenciou diversas situações de mudanças, desafios e construção de estratégias para dar conta dos desafios e necessidades surgidas e assim, poder sair das situações difíceis. Com isso, a sua forma de gestão socializada e estrutura organizacional descentralizada, aliados às estratégias, ações e processos chave, contribuíram para a consolidação de suas competências, tais como: formação integral e processual de adolescentes e jovens, sistematização de subsídios para o trabalho com jovens, promoção de seminários de planejamento pastoral e educacional, trabalho em equipe e gestão descentralizada, formação de novas lideranças e intervenção na realidade social, mobilização e potencialização de energias populares para garantir apoio popular às políticas públicas, especialmente para a juventude e mobilização de recursos humanos e financeiros.

Cabe destacar que, com relação à gestão, a CAJU recebeu ao longo de sua trajetória, a influência dos leigos, que sempre estiveram presentes em maior número na equipe de coordenação. Contudo, a influência maior é atribuída à liderança de seus diretores.

Quando os diretores eram Pe. Albano e Pe. Brandão, a ideia central, conforme marco referencial de 1987, era o de se criar uma estrutura organizacional mais descentralizada a

partir da instituição dos conselhos. Esse período foi marcado pela adesão de muitas pessoas ao projeto. Havia doadores de recursos materiais e financeiros e principalmente doadores de trabalho a partir da participação nas equipes de apoio (capacitação, psicologia, artes, retiros e espiritualidades).

Na gestão de Pe. Nelson e Pe. Juca, conforme relatório de avaliação de 1989, a ideia dos conselhos foi deixada de lado tendo sido criado na época uma equipe central, constituída por três pessoas. Foi nesse período que ocorreram o cancelamento de cursos, a ruptura com a Arquidiocese de Goiânia e Coordenação Regional de Assessores, o aumento da desconfiança da Província BRC em relação a CAJU e a crise de sustentabilidade administrativa.

Na gestão de Pe. Geraldo, retorna a ideia do trabalho em equipes que culminou com a criação de uma coordenação descentralizada, a reorganização estrutural a partir dos leigos, a instituição dos conselhos, núcleos, áreas e setores, a construção de novas parcerias, o apoio e incentivo na capacitação da equipe, a nova relação com a Província BRC, tanto na linha da sustentabilidade financeira como na afirmação da CAJU como uma obra Jesuíta, a criação de novos cursos, a transformação de centro de pastoral para centro de juventudes, a participação como membro efetivos nos conselhos de direitos da criança e do adolescente e da juventude, o atendimento a assessoria em todas as regiões do país entre outros fatos.

O que se percebe é que, na trajetória da CAJU ocorreram rupturas, continuidades e novidades.

Na gestão de Pe. Nelson há uma ruptura em relação à constituição da equipe, mas ao mesmo, uma leiga vai fazer parte da equipe de coordenação. Em relação ao trabalho com os jovens, da mesma forma isso ocorre. A continuidade é o trabalho com jovens. A ruptura ocorre na forma de atendimento.

Na gestão de Pe. Geraldo há continuidade em relação à gestão de Pe. Albano e Brandão porém ocorre uma ruptura em relação à gestão de Pe. Nelson e Juca. A continuidade está na questão da gestão descentralizada bem como na formação processual e integral. A ruptura em relação ao formato de Pe. Nelson e Juca, que está relacionada exatamente com a gestão e modelo de formação.

Contudo, a continuidade geral está na opção pelo trabalho de formação, assessoria e pesquisa sobre juventude e na dependência de recursos financeiros de uma única fonte de recursos. Entende-se, porém, que ambos colaboraram para o desenvolvimento das competências da CAJU citadas anteriormente.

No capítulo a seguir, serão descritas as atividades de gestão social desenvolvidas na Casa da Juventude Pe. Burnier, principalmente as mudanças e desafios vivenciados, as estratégias construídas bem como as ações e processos chave para atender as necessidades que surgiram durante a sua trajetória.

## **7. GESTÃO SOCIAL NA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER**

Gestão social, conforme abordado no referencial teórico (TENÓRIO, 2000, 2004, 2006; PANCERI, 2001; FRANÇA FILHO, 2003; ALBUQUERQUE, 2006; CABRAL, 2007, entre outros), trata dos processos sociais em que o gerenciamento é feito de forma negociada, descentralizada e participativa. O processo de tomada de decisão é feito tendo como base a missão institucional da organização, a partir da articulação de seus atores, lideranças, parcerias, etc. Neste sentido, este capítulo tem como foco descrever os aspectos de gestão social praticados na Casa da Juventude.

### **7.1 Mudanças, desafios e estratégias**

Conforme descritos no capítulo sobre a história e trajetória da Casa da Juventude Pe. Burnier, ocorreram diversas mudanças, desafios e desenvolvimentos de estratégias desde a sua fundação. Mudanças na direção, no cenário social e eclesial, na administração provincial e de grandes desafios relacionados à sua sustentabilidade, legitimidade e continuidade da CAJU. Compreende-se que todos esses eventos, sempre foram questões que requereram o emprego de estratégias que colaborassem para o fortalecimento do centro.

Tendo como objetivo central ser um Instituto de formação, assessoria e pesquisa sobre juventude, a Casa da Juventude buscou construir relações de parcerias desde o espaço local, regional, nacional até contexto mundial, que colaboraram de forma decisiva para a sustentação de sua trajetória e desenvolvimento, a partir da adoção de uma gestão de cunho mais social (democrático-participativa).

Segundo Salamon (1997), as organizações do terceiro setor, desenvolvem habilidades especiais em seu trabalho a partir da intervenção no cenário social. O autor afirma, com isso, que essas organizações criam um capital social que pode ser decisivo para o progresso econômico e democrático da própria organização, de uma localidade, de uma região, de um país.

Compreende-se que, ao optar pela formação integral e processual de adolescentes e jovens, a Casa da Juventude acabou também por apontar uma saída estratégica não só para

sua realidade organizacional, mas também, como fomento ao desenvolvimento social do campo onde atua, saindo do modelo tradicional de trabalho das entidades sociais, para uma realidade onde as pessoas atendidas recebem outro tipo de benefício social, que é a formação humana e social.

Toda sua trajetória foi construída, tendo pela frente diversas mudanças, conforme serão destacados na seção a seguir.

### 7.1.1 Mudanças

Diversas mudanças podem ser destacadas desde o ano de 1984, quando começa a trajetória da Casa da Juventude. Logo no início, acontece uma mudança em relação à destinação e abrangência do centro de juventude. Tendo sido projetado inicialmente, para atender as necessidades da Pastoral da Juventude da Arquidiocese de Goiânia, a Casa da Juventude no mesmo período em que está nascendo, passa a ter, também como foco, a Pastoral da Juventude de todo o regional Centro-Oeste. Sua abrangência então, sai do espaço local para o regional.

Foi praticamente junto, porque quando começa aqui a experiência na Casa da Juventude a partir da articulação da Arquidiocese, ao mesmo tempo as pessoas que estão envolvidas no projeto estão acompanhando o movimento e a organização da articulação da Pastoral da Juventude no regional Centro-Oeste. E aí, há uma sede e um pedido de outros lugares também pra que esse espaço não fosse só da Diocese, mas que pudesse ser do regional Centro Oeste (RELATO DO COORDENADOR DO NÚLCEO DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Essa mudança, ocasionada pelo ambiente externo, vai exigir uma capacidade maior do ambiente interno do centro, pois seu raio de ação amplia de uma cidade para uma região composta por dois Estados (Goiás e Tocantins) mais o Distrito Federal. Compreende-se que junto com essas mudanças vieram os desafios da expansão geográfica.

Outra mudança significativa nesse processo foi quando aconteceu a primeira troca de diretores. Os co-fundadores, até então diretores, que vinham trabalhando na sustentação e desenvolvimento do centro, são transferidos em 1988, para outras regiões do Brasil e seus cargos são preenchidos por pessoas com experiências diferentes.

Porque padre Albano fica até 1988 aqui e depois ele muda pra Porto Velho – RO. Nessa saída do padre Albano a Casa tem uma crise de sustentabilidade, no termo da administração porque quem vem pra Casa da Juventude é o padre Nelson, que a sua experiência é uma experiência de colégio (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

A mudança não seria apenas de diretores, mas também no modelo de trabalho. O novo diretor vai propor que a Casa Juventude se transforme em uma escola e que cursos passassem a funcionar como no ensino regular. A proposta do novo diretor além de rejeitada pelos jovens da Arquidiocese de Goiânia provoca conflitos na equipe de direção da CAJU.

Você vai ter uma debandada muito grande de jovens nesse período. O diretor e o vice-diretor, eles passam um tempo sem se comunicar. Há um conflito entre eles. Eu ficava administrando a situação, pra levar o projeto à diante em termos de administração. E a gente firmava as equipes de apoio que tinha. Equipe de capacitação, nessa época a gente criou a equipe de artes, tinha a equipe de psicologia, os de retiros permaneciam, as equipes que foram criando, elas foram permanecendo, e aí foi criando novas equipes (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Essa debandada de jovens vai contribuir para que haja um rompimento da Pastoral da Juventude arquidiocesana com a Casa da Juventude, com isso, os conflitos entre os Jesuítas de Goiânia e a Arquidiocese de Goiânia se afloram novamente.

Ela tem um conflito com a direção da Casa. Alguém traz uma outra proposta, que não é aquela proposta que estava se mantendo até aquele período. Então ali gera uma crise, de cancelamento de curso, de uma série de eventos que você vai dizer assim, a Casa fecha. Há inclusive uma proposta, por exemplo. Eu tava na equipe, eu era a referência, porque como eu tinha a memória anterior e tava animando as equipes, então havia a proposta inclusive, pra dizer assim, então você deixa, você devia deixar a Casa da Juventude, por que assim ela morreria. Então na época eu falei, não. Não é minha tarefa deixar a Casa da Juventude. A pessoa que disse, ela disse assim. O desejo do Dom Antônio, por que ele é muito seu amigo, é que você vá trabalhar com ele, na Arquidiocese de Goiânia (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

A partir da mudança de diretores, surgem diversos desafios para o projeto, pois é difícil manter um projeto sem público e sem parcerias. O fato é que, a partir de uma mudança na parte interna da organização, ocorre uma interferência nos espaços externos que ao mesmo tempo, afeta também o espaço interno.

Outra mudança significativa está relacionada com a saída da CAJU da instância da Comissão Regional de Assessores (CRA) da Pastoral da Juventude do regional Centro-Oeste.

Os assessores do regional e os assessores da Arquidiocese, muitas vezes se confundiam com os assessores da Casa da Juventude. E isso também gerou conflitos. Em determinados momentos teve que dizer. Nós que somos da Casa da Juventude não vamos participar das instâncias. Para que os jovens que estavam nesses lugares na pastoral, construísse seu projeto, seu caminho, independente da Casa da Juventude. Porque se não, gerava uma relação tão junta que não separava o que era Casa da Juventude e o que era Pastoral da Juventude. Porque as ações eram muito próximas. Eram planejadas conjuntamente. Então teve um determinado momento que o pessoal, aqueles que estavam na direção como assessores da Pastoral da Juventude, sentiram que deviam tomar certa distância da Casa da Juventude e a Casa da Juventude também amadureceu em tomar certa distância da Pastoral (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Em 1994, quando Pe. Geraldo assume a direção da Casa da Juventude, ocorre também não só uma mudança de diretor. Por força de sua ascensão, acontece também uma mudança no modelo de gestão. Conforme relato da coordenadora Geral da CAJU, diante dos questionamentos que foram surgindo nesse período, percebe-se que havia a necessidade de melhorar a gestão e acompanhamentos dos projetos e das pessoas que colaboravam com a CAJU.

Porque o Geraldo assume todo o trabalho, da casa como diretor, e sente que precisaria, porque não tinha muita experiência, que ele vinha de uma outra experiência, que o trabalho era com deficiente físico, e aí ele diz, é melhor a gente constituir uma Coordenação Pastoral, podia ser um Coordenador da Casa, uma pessoa que coordena, e eu, fui indicada para ser a coordenadora da Casa. Então eu coordenei a casa em 96 e 97. Aí em 98 eu fui para assumir o Setor Juventude da CNBB<sup>39</sup> (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Essa mudança de direção e de concepção de gestão vai contribuir diretamente com o processo de crescimento da Casa da Juventude. A Casa da Juventude organiza sua gestão a partir de uma coordenação executiva, formada pelas pessoas que coordenavam as áreas de formação. Com isso o processo de tomada de decisão passa a ser feito de forma colegiada. Isso inspira uma gestão mais participativa e provoca o desenvolvimento de competências importantes para a CAJU, tais como: planejamento participativo, formação de lideranças internas, processo de tomada de decisão em grupo e mobilização de atores em função da organização.

Segundo a Coordenadora da área sócio-política, essas mudanças serviram para reforçar o processo de formação e atendimento da demanda social.

A organização através de áreas que dessem conta da demanda da formação integral, a ampliação do espaço com investimento financeiro na ampliação dos projetos a partir da política de assistência social e o aumento do número de funcionários para atender a demanda social, é fruto das mudanças no modelo de gestão que foi adotado na Casa. E, Pe. Geraldo, é o diferencial nesse processo (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA SÓCIO-POLÍTICA).

Esta é uma mudança que vai ser notada principalmente por pessoas que, por algum tempo, vão fazer parte desse projeto. De acordo com a pesquisadora social da UFG, essas mudanças vão fazer a diferença na vida de muitas pessoas, inclusive na dela.

A CAJU passou por inúmeras mudanças nesse processo: a configuração das diferentes áreas com enfoques diferenciados, a participação da CAJU na formação de lideranças para a Pastoral da Juventude, a diversidade do público e dos projetos atendidos pela CAJU, a configuração de uma equipe de leigos para atuar no processo formativo. Isso tudo tem feito com que essa Casa tenha um diferencial. Por isso, a CAJU é uma referência de formação em minha vida. Nessa Casa recebi uma

---

<sup>39</sup> Carmem Lúcia, foi a primeira mulher leiga a ser indicada para realizar o trabalho de Fica Assessoria Nacional da Pastoral da Juventude do Brasil. Ela fica como Assessora Nacional no Setor Juventude da CNBB de 1998 a 2002.

formação diferenciada de leitura de texto e de mundo, capacidade analítica crítica, a generosidade, o gosto pelo belo, pela cultura (...), pela vida (RELATO DA PESQUISADORA SOCIAL DA UFG).

A configuração de uma equipe formada por leigos e religiosos vai colaborar para que a CAJU seja respeitada tanto pelos centros e institutos de juventude, como por outras obras da Província BRC, pois passa a ser conhecida como um centro que tem uma forte equipe de trabalho e lideranças. Essa combinação, leigos e religiosos, vai gerar certa diferença da CAJU em relação aos outros centros de juventude bem como de outras entidades confessionais. Além disso, vai provocar uma reaproximação da CAJU com outras entidades no contexto pastoral e social.

Em relação à Arquidiocese de Goiânia, ao final do ano de 1998, o Diretor da CAJU tem uma outra entrevista com o arcebispo e lá ao contrário da primeira vez, há um pedido de ajuda à CAJU, pois ela já era um centro de referência em juventude no Brasil.

No final do mandato do arcebispo, ele convidou a CAJU pra organizar a Pastoral da Juventude na Arquidiocese e quem ele ia nomear para ser assessor seria alguém indicado pela CAJU. De fato saiu daqui nosso funcionário e foi lá pra assessorar a Pastoral da Juventude e assim houve outras mudanças também (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Em relação aos Jesuítas da Província do Brasil Centro-Leste, que de início tinham grandes resistências em reconhecer a Casa da Juventude como uma obra da Companhia de Jesus, passa tomar uma nova postura.

Na própria Província Jesuíta, a gente começou num descrédito e foi mudando, mudando e mudando. Hoje a Província investe maciçamente nessa Casa, quer dizer, a gente goza de uma credibilidade que foi mudando do 8 para o 80. Que foi construída pouco a pouco, na seriedade, na honestidade, retidão do trabalho, no uso dos recursos, na correção do uso, na aplicação né, na conquista do próprio grupo que trabalha aqui (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Essa questão é reforçada pelo Contador da Casa da Juventude, quando relata que a Província tem assumido a obra.

Penso que ocorreram várias mudanças, entre elas a de mais impacto foi a Matriz assumir os custos da Casa da Juventude enquanto parte da mesma obra, as reformas dos prédios e aumento dos atendimentos devido a necessidade de se fazer mais na parte da filantropia (RELATO DO CONTADOR DA CAJU).

Uma grande mudança relacionada com a questão da filantropia ocorreu em 2003, quando a Casa da Juventude passa ser uma obra filantrópica da Província BRC. É uma mudança que leva a Casa de Juventude a ser, não mais um centro voltado apenas para o atendimento das Pastorais de Juventudes da Igreja Católica, mas um centro de todas as Juventudes.

Compreende-se que, com essa mudança a CAJU passa a aplicar seus processos de formação e gestão, voltados até essa data apenas para o meio pastoral, também no atendimento de jovens vindos de outras realidades sociais, culturais e religiosas. Com isso, as suas competências são ampliadas, além da mesma, construir um novo jeito de trabalhar a política de assistência social já que não abriu mão de trabalhar neste contexto social com os princípios da formação integral e processual e de gestão participativa, passando a envolver os jovens nos seus processos de planejamento.

Em outras palavras, a Casa da Juventude deixa de ser uma obra apenas confessional, embora continue sendo administrada por uma congregação religiosa, para ser uma obra de cunho mais social, com um atendimento mais pluralista, já que não pode mais focar os jovens apenas pelo viés religioso, e sim pela questão sócio-econômica, conforme determinada a lei da filantropia brasileira. Com essa mudança, ocorre uma abertura da instituição para um público diferenciado, conforme relato da Assistente Social.

Penso que hoje ela está mais aberta a outras realidades fora da igreja, mais integrada à Província, mesmo que seja por forças externas (legais). Mais firme em suas convicções e referência para os movimentos sociais no Centro-Oeste (RELATO DA ASSISTENTE SOCIAL DA CAJU).

Conforme relato da coordenadora<sup>40</sup> da área de Bíblia e Espiritualidade, isso se reflete diretamente nas questões quantitativas, tais como:

A ampliação de pessoas para trabalhar na CAJU; o aumento do número de atendidos pela instituição; a ampliação da estrutura física da obra e a da organização interna e por fim, a ampliação das equipes de Gestão de projetos e administrativa (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE).

O relato do coordenador de Recursos humanos (RH) resume de forma contextualizada os processos de mudanças que ocorreram tanto no ambiente externo como no interno da Casa da Juventude desde a sua fundação. Para ele, o centro muda de acordo com a realidade do cenário social, político e econômico.

Sem dúvida, a complexidade do cenário social, político, econômico brasileiro, refletiu e ainda, reflete na organização da CAJU. Atravessamos os vários momentos vivenciados pela sociedade. Abertura política, diretas já, presidente deposto, eleições livres, entre outras questões. Sem dúvida esse contexto, com suas conjunturas, nos afetaram direta ou indiretamente, uma vez que uma característica peculiar da CAJU, é estar atenta à realidade, ao tempo que estamos vivendo, essa é um essência da Casa. Neste sentido, uma mudança profunda que ocorreu foi à amplitude do foco de ação em defesa dos jovens empobrecidos, isso exigiu aumento de número de funcionários e de sua estrutura (RELATO DO COORDENADOR DE RH DA CAJU).

---

<sup>40</sup> A coordenadora de Bíblia e Espiritualidade, era a coordenadora administrativa da Casa da Juventude até 30 de maio de 2010.

Compreende-se que, o relato acima, demonstra que além das mudanças internas pelas quais a CAJU passou, também ocorreram às mudanças significativas no ambiente externo, principalmente às relacionadas às políticas públicas para juventude, provocadas pelas mudanças nos cenários, político, econômico e social, bem como as do campo da tecnologia da informação e do conhecimento.

As principais mudanças destacadas neste capítulo foram: mudanças em relação à destinação e abrangência do centro de juventude, mudanças na diretoria e do modelo de trabalho, mudança na relação com a Arquidiocese de Goiânia e coordenação da PJ do regional Centro-Oeste, mudança no processo de tomada de decisão, na relação com a Província BRC e no atendimento de pedidos de formação e assessoria a outros grupos fora do ambiente interno da CAJU e do regional Centro-Oeste, mudança de centro de pastoral de juventude para centro de juventudes, mudanças da estrutura física e do quadro de funcionários.

Compreende-se que, todas essas mudanças vivenciadas pela Casa da Juventude em seu percurso, proporcionaram a oportunidade de desenvolvimento de competências. Ao mesmo tempo, essas mudanças proporcionaram o surgimento de grandes desafios para este centro de juventude.

A seguir serão destacados alguns desses principais desafios e como eles foram sendo vivenciados e que competências foram sendo desenvolvidas ao longo dessa trajetória.

### 7.1.2 Desafios

Conforme relato da trajetória da Casa da Juventude, pode-se dizer que, o primeiro grande desafio da Casa da Juventude foi a sua própria fundação num espaço que era uma residência e que havia pessoas resistindo ou se posicionado contra o projeto. A CAJU já existia na intenção e na estratégia, mas não, como um espaço real e físico.

Segundo Cabral (2007, p. 107), no campo da gestão social, há questões desafiantes, principalmente porque, as Organizações do Terceiro Setor (OTS), se movimentam em diversos campos da realidade social. Por força de sua imersão neste campo, existem diversos desafios práticos no tocante a sua continuidade, espaço efetivo de atuação e diálogos com seu público constituinte. Para a autora, existem no mínimo três desafios que são preponderantes neste meio, que são:

a) Desafio da representatividade: este desafio está relacionado com os atributos de visibilidade, representatividade e democratização. Trata-se da construção de uma identidade coletiva, do trabalho em redes, de forma legal e transparente.

b) Desafio da sustentabilidade: está relacionado com a questão da consolidação da base filantrópica de sustentação legal, da construção de uma cultura pública que agregue voluntariado e responsabilidade social e doadores.

c) Desafio da efetividade social: está relacionado com os atributos da autonomia e controle social. É a efetivação de fato da organização, tanto por parte de seus instituidores como também, em relação às respostas que a organização dá à sociedade por meio da realização e publicização de suas ações.

No caso da Casa da Juventude, percebe-se que esses desafios vão transparecendo durante toda sua trajetória. Com isso, surge a necessidade de se desenvolver competências para dar conta desses desafios. No caso da representatividade, a CAJU, de acordo com os relatos e análise documental, buscou desenvolver seus trabalhos a partir da participação e envolvimento de vários atores sociais, na perspectiva da democratização e construção de uma identidade coletiva. Com relação à sustentabilidade, no primeiro momento, o centro buscou a participação voluntária, seguida da ideia da construção do espaço público e principalmente a questão da consolidação da base filantrópica para financiamento legal por meio da execução da política de assistência social (filantropia) de sua mantenedora. Em relação à sua efetividade social, a resposta da organização a sociedade foi dada por meio de ações para formação de novas lideranças para grupos de jovens. Essas ações passaram a ser publicadas no informativo próprio, no site e nos meios de comunicação social, por meio de comunicados de utilidade pública e mídia espontânea. Essas questões acompanham a CAJU, desde a decisão de fundação.

A decisão da fundação foi tomada e o espaço escolhido foi a residência dos Jesuítas em Goiânia. Porém, foi uma decisão que não agradou a todos os Jesuítas que ali residiam. O grande desafio era conseguir desenvolver o projeto tendo essas pessoas contra.

É aprovado o projeto, pode se realizar (...). Mais aqui você vai continuar com Jesuítas (...) que continuam morando na casa. Esses jesuítas que estão morando aqui têm muita resistência em sair do projeto. Então (...), inicialmente a casa era pra começar em abril, maio, segundo o Albano comentou (...), de 84. E ela vai começar em outubro (...), só vai começar em outubro porque o pessoal diz, olha marcamos a data e vai acontecer (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Ainda de acordo com a coordenadora geral da Casa da Juventude, o centro de juventude vai nascer a partir da ocupação da residência dos Jesuítas pelos jovens da

Arquidiocese de Goiânia. Segundo a coordenadora, a Casa da Juventude é um projeto que nasce pelas mãos dos jovens.

Então, ai com quinze dias, que os jesuítas saem, na semana que vai haver a atividade, tinha uma irmã que acompanhava os jovens. Ela vem pra cá, a irmã Herondina. Ela vem com uma quantidade de jovens pra cá, e eles é que vão fazer a limpeza, organização do espaço, vão colocar as camas nos lugares, ajeitarem, arrumar, então ele nasce assim, em mutirão e, nasce, na minha leitura (...), como uma ocupação dos jovens mesmo ((RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

No Relatório de atividades no final ano de 1986, por ocasião do 2º aniversário da CAJU, Pe. Brandão, reporta os desafios vivenciados nos primeiros dois anos de atuação da CAJU.

Como manter uma obra de tal envergadura nas mãos de tão frágeis criaturas? (...) Certamente é a obra mais desprovida de recursos materiais da Província Centro-Leste da Companhia de Jesus. (...) Qual o segredo de tudo isto? É um milagre? Talvez sim, talvez não. Explicação: O Goiano é uma gente muito generosa e gosta de ajudar. Uma cooperativa fez doação de 40 sacos de arroz. O Pe. Albano com seu carisma especial, com seu sorriso franco e cheio de amabilidade, cada sexta-feira traz do CEASA<sup>41</sup> gratuitamente o carro repleto de frutas, verduras, legumes e cereais que vem suprir as necessidades dos jovens e ainda sobra tudo demais. Outras pessoas fazem algumas doações para ajudar cobrir a folha de pagamentos de quase Cz\$<sup>42</sup> 15.000,00 (quinze mil cruzados) mensalmente (RELATÓRIO DE ATIVIDADES, 1986).

De acordo com o coordenador de pesquisa, de fato eram grandes os desafios da CAJU em 1986.

Era uma realidade interessante por que tinha dois desafios: Firmar um grupo e um espaço de referência para a Juventude. Firmar um grupo que pudesse atuar com a Juventude e responder as demandas as necessidades da juventude e ao mesmo tempo construir espaço físico com equipes, estrutura para atender os jovens (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Para o diretor da CAJU, um outro grande desafio que a Casa da Juventude enfrentou, foi com relação à participação dos jovens nos cursos da Casa na década de 90.

Uma das coisas que me marcou no início é que no ano de 1990, dos 32 cursos programados na CAJU, 27 foram cancelados. Então a CAJU estava vivendo um momento muito difícil, muito difícil. A estratégia anterior era de estar à disposição da juventude aqui na CAJU. Então, o que se chamava pra fazer fora parece, pelo que eu entendi, a pessoa que estava na direção não aceitava porque tinha ficado a disposição da juventude. Acabou que a juventude não vinha cá e a juventude não ia lá e ai acabou assim (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Na década de 90, isso foi uma realidade constante. Começando pelo âmbito local, quando aumenta o conflito da Casa da Juventude com a coordenação da Pastoral da Juventude

<sup>41</sup> CEASA – Central de Abastecimento de Goiás S.A.

<sup>42</sup> Cz\$ Cruzados, moeda vigente no Brasil de 28/02/1986 a 15/01/1989.

na Arquidiocese de Goiânia, que naquele momento passou a se identificar como Pastoral da Juventude do Meio Popular (PJMP).

Quando a Arquidiocese de Goiânia, assume a proposta da PJMP, que ai todos os grupos que estão organizados passam a ser chamados PJMP, a Casa da Juventude, é tomada ai como (...), uma barreira. Ela se torna um empecilho para que esse projeto da PJMP se concretize. Como é lido isso, é lido que a Casa é inimiga da organização dos jovens e que portanto, a PJMP pra poder se estruturar ela não pode estar é ligada a Casa da Juventude (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Nesse mesmo período, há um outro conflito com a instância da Coordenação Regional de Assessores (CRA). Com isso, o grande desafio, é o de percepção do espaço de atuação da Casa da Juventude. O desafio era o de se perceber e construir sua identidade, a partir de seu lugar de missão, de sua própria instância de deliberação.

Se perceber a partir do lugar em que estava e na sua missão. A CAJU foi aprendendo e construindo esta novidade de uma gestão mais ampla, envolvendo mais gente. Outro desafio é o alcance do público jovem, atender as demandas e necessidades da juventude deste tempo, assumindo as linguagens da contemporaneidade (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA SÓCIO-POLITICA DA CAJU).

Porém, seu maior desafio, desde aquele momento, está relacionado com a sua sustentabilidade financeira, já que os Jesuítas sempre relutaram para assumir a manutenção do projeto.

A gente pode dizer assim. Ela foi marcada desde a sua origem por um desafio, que é a sustentabilidade (...). Então ela teve assim, nesse (...), item por exemplo da sustentabilidade (...), ela sempre (...) é dependente, ela sempre nasceu e permaneceu dependente (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Na questão da sustentabilidade, outros membros da Casa da Juventude, também apontam esta questão como um desafio, grande e permanente. Para o diretor, essa é a questão que de fato acompanha a CAJU desde a sua fundação.

Então, chegou uma época em que a gente teve que (...), era pra pagar os funcionários no dia 28 de fevereiro de 1994 e no dia 25, o diretor da época me fala que não tem mais nenhum tostão. Como assim? Pagar os funcionários dia 28 e dia 25 não tem nenhum tostão? E não tinha fonte, outra fonte (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Neste mesmo sentido, a Assistente Social da CAJU aborda que os desafios neste espaços são permanentes por diversos motivos. Existe a questão da sustentabilidade e auto-sustentação. Existe a relação com a igreja, com as questões legais, em fim com um quantitativo de desafios que acompanham a CAJU.

Sem dúvida, que o desafio mais relevante, é a auto-sustentação. Dependem apenas de uma fonte financeira e incerta como é o caso da Província BRC, é um desafio permanente. Depois vem a questão legal, porque a CAJU é, ao mesmo tempo, uma obra confessional e social. E por fim, vem à questão da relação com a própria igreja, que vem fazendo um movimento de encolhimento, enquanto a CAJU estar fazendo de expansão (RELATO DA ASSISTENTE SOCIAL DA CAJU).

Esta mesma questão também é enfatizada pela coordenadora da área de Bíblia e Espiritualidade. Segundo a coordenadora, para além das questões apontadas acima, ainda existe a realidade ou a condição social dos jovens, do público destinatário da ação da Casa da Juventude.

Os grandes desafios são: A sustentabilidade financeira (dependência da Província), a conjuntura eclesial onde o conservadorismo e controle de poder estão em alta, mas o desafio principalmente, é a condição de vulnerabilidade (violência, drogas, ameaça de vida, extermínio de jovens) em que se encontra a juventude. Estes são de fato, os grandes desafios enfrentados pela Casa da Juventude, desde a sua fundação (RELATO DA COORDENADORA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE DA CAJU).

Ainda em relação à sustentabilidade financeira, o contador relata que esse desafio, aumenta de acordo com o crescimento da CAJU, porque para atender a demanda social em crescimento, contrata-se mais pessoas e com isso há um aumento significativo na folha de pagamento. Para o contador, o risco, além da crise financeira é a questão da falta de profissionalismo que tende a vir junto.

O aumento do número de funcionários como também o valor da folha de pagamento, a falta de uma política de melhor aproveitamento do quadro de funcionários, pouco profissionalismo e a crise financeira (...). São desafios que a CAJU tem vivenciado desde 1995, quando a conheci (RELATO DO CONTADOR DA CAJU).

Contudo, além da sustentabilidade financeira, há outras questões desafiantes. Segundo a coordenadora Geral da CAJU, além da questão financeira, vai ter sempre a questão da sua continuidade, como o seu maior desafio. “O tempo todo ela tem desafios e, desafios de continuidade”. E vai desde a relação com os Jesuítas da Província BRC como também, em relação à igreja local que, numa hora aceita o projeto e na outra nega. Que ora considera o projeto bom e ora considera ruim.

No âmbito dos Jesuítas, de acordo com a coordenadora geral da CAJU, há a questão da legalidade e da ilegalidade Jesuítica. Havia Jesuítas que diziam, não, essa obra não tem características Jesuíticas, portanto, ela não é legal do ponto de vista da Companhia de Jesus.

Porque você vai ter, alguns dos que compõem a Companhia de Jesus, da Província, que vai dizer, não aqui não tem muitas características Jesuítica. (...) É, mais ligada à igreja, é mais ligada à questão da educação popular. Foram críticas que a gente recebeu ao longo da história. Mesmo diante das críticas, a reação foi o contrário, pra dizer, não, aqui a gente é uma obra de Jesuíta, e essa obra se mantém porque ela tem uma espiritualidade, desde acolhida, desde o modo de atender as pessoas, desde a espiritualidade, (...) e dos princípios que mantém a espiritualidade Inaciana.

Esses desafios iniciais não paralisaram a instituição, pelo contrário, ela continuou crescendo. Entretanto, com o crescimento, vieram outros desafios.

Para o coordenador de RH da CAJU, o próprio crescimento da Casa da Juventude, principalmente por ter sido provocado pela demanda da política de Assistência Social da Província BRC nos últimos anos, também são desafios para a sua forma de gestão. Para o coordenador existem muitas questões que estão sendo feitas. Como manter a coerência, desde o seu modelo de gestão até a sua forma e atendimento dos adolescentes e jovens, no processo de formação integral.

Como continuar na defesa dos jovens empobrecidos, sem ficar amordaçada pelas regras e normas das questões da filantropia? Como manter contínuo, o diálogo aberto com a mantenedora? Como horizontalizar ainda mais as decisões tomadas para o conjunto das ações da CAJU? Um exemplo neste sentido, seria ter um conselho dos jovens que frequentam as ações da instituição (...) (RELATO DO COORDENADOR DE RH).

Compreende-se que os desafios vivenciados pela Casa da Juventude durante a sua trajetória, cobraram de toda a sua equipe, o desenvolvimento de estratégias emergentes para enfrentá-los.

Nesta seção, foram resgatados os principais desafios enfrentados pela CAJU durante a sua trajetória. Dentre eles, pode-se descrever o desafio da falta de espaço, da resistência de Jesuítas, da falta de recursos financeiros e materiais, de afirmação de um grupo e de um espaço de referência para a juventude, o cancelamento de cursos, o conflito com a Arquidiocese de Goiânia, relação com igreja e com as questões legais, a condição de vida dos jovens e a demanda social crescente, o risco da falta de profissionalismo, da legalidade Jesuítica, a coerência do modelo de gestão adotada e a continuidade do projeto.

A descrição dessas estratégias adotadas para solucionar esses problemas será abordada, na seção a seguir.

### 7.1.3 Estratégias

As estratégias que uma organização desenvolve, diante de desafios advindos das mudanças tanto no cenário interno como externo, tornam-se responsáveis pelo encontro de caminhos ou possibilidades de saída, melhoria e construção do diferencial da organização, pela própria organização. Estas estratégias relacionam-se diretamente com a necessidade de novas competências e/ou do reforço de outras já existentes.

Neste sentido, conforme abordado no referencial teórico sobre a teoria da Visão Baseada em Recursos, a construção das estratégias da organização, nasce de uma visão e

decisão de dentro para fora da organização. É o agrupamento singular e coordenado de seus recursos, que vai sustentar a vantagem ou diferencial competitivo<sup>43</sup>, que esta organização cria ao longo de sua trajetória, principalmente quanto comparada com outras organizações do mesmo contexto social ou mercadológico (FLEURY e FLEURY, 2004).

São essas ações que vão contribuir na construção das competências organizacionais. Conforme discussões anteriores, ao longo de sua trajetória a Casa da Juventude desenvolveu estratégias para enfrentar as diversas situações contrárias que encontrou pela frente. Estratégias de sustentabilidade e sobrevivência, representatividade, efetividade no atendimento de seu público destinatário, capacitação de seu quadro de funcionários e assessores e de relações de parcerias.

As estratégias de sustentabilidade e sobrevivência financeira desenvolvidas pela CAJU referem-se à: aproximação com a Província BRC, lançamento da campanha S.O.S CAJU, criação da Associação Amigos e amigas da CAJU, constituição de uma grande equipe de voluntários, criação de cursos em parceria com outras entidades e busca de financiamentos e agências internacionais.

As estratégias de representatividade foram desenvolvidas por meio da democratização dos espaços, da formação de redes, da busca por um conjunto de certificados de utilidade pública e da identidade coletiva por meio do trabalho em equipe.

As estratégias de efetividade social foram desenvolvidas por meio da construção da autonomia da obra por meio da realização de ações de conhecimento público e formação de lideranças jovens para intervenção na sociedade.

Ainda no ano de 1987, seguindo as orientações de seu marco referencial, a CAJU inicia a busca por novas parcerias para sustentar o seu desenvolvimento. A busca de parceria foi uma das primeiras estratégias que a instituição buscou construir, para enfrentar as mudanças e os desafios.

Dentre essas parcerias, conforme relato da coordenadora geral, está a que visava a formação de multiplicadores em conformidade com a proposta da Pastoral da Juventude do regional Centro-Oeste, mas em parcerias com outras instituições.

A gente fazia, por exemplo, parceria com o IBRADES, que era o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento dos Jesuítas do Rio de Janeiro, que vieram oferecer formação

---

<sup>43</sup> Diferencial competitivo no contexto de uma organização sem fins lucrativos, tem uma conotação diferenciada e diz respeito à auto-sustentabilidade, gestão de recursos, agilidade em responder a certas necessidades sociais e atendimento do seu público e missão – ver Salamon (1997, p. 98).

(...) para educadores, para adultos, nessa perspectiva de multiplicadores (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Segundo Tenório (2004), nos dias atuais da globalização econômica, os vocábulos *alianças e parcerias*, assim como *rede*, têm sido utilizados para significar processos de interação nos quais interesses devem ser compartilhados em prol de objetivos comuns (grifos do autor). Segundo o autor, esse é um processo de caráter social ou econômico, que se consubstancia numa estratégia alternativa para o enfrentamento das questões adversas.

Em 1988, a CAJU tentou ser um centro intercongregacional e para isso buscou formar parceria com outras congregações religiosas para juntar forças e enfrentar os desafios daquela atualidade. A ideia era envolver outros atores no processo de sustentação do projeto visando alcançar o objetivo de forma mais descentralizada.

No campo da educação, segundo a pesquisadora social da UFG, entre as estratégias adotadas, está a gestão democrática e o envolvimento de outros atores sociais no processo de formação.

Na área educacional, minha área de atuação, as instituições têm lançado mão de estratégias diversas para alcançar seus objetivos: a diversificação de sua proposta pedagógica, o envolvimento dos diferentes atores no processo educacional, a gestão democrática dos processos educacionais, a busca pela qualidade social dos processos educacionais (RELATO DA PESQUISADORA SOCIAL DA UFG).

No contexto das organizações que trabalham com juventude, essa questão, de acordo com o relato do coordenador do IPJ São Paulo, é tratada como uma questão de sobrevivência. Muitos institutos, além de sua inserção nas discussões de pauta, têm buscado apoio em diversos espaços, principalmente no setor público.

O que temos percebido é que há um grupo de instituições que atuam com juventude que tem se embrenhado na recente discussão de políticas públicas para a juventude. Além de encontrarem nesta discussão um espaço de atuação importante para o trabalho com jovens, possibilitando maior acesso da juventude às políticas sociais, essas instituições também têm encontrado junto ao poder público e instituições privadas recursos para desenvolverem suas ações (RELATO DO COORDENADOR DO IPJ SÃO PAULO).

A Casa da juventude, conforme relato a seguir, também tem adotado a ideia de parcerias e redes, envolvimento dos atores sociais no processo, como instrumento também de sustentabilidade. Foi nessa perspectiva que, além da parceria com o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Social (IBRADES), buscou formar outras parcerias.

Segundo o coordenador de RH, a questão do trabalho em parceria tem sido uma estratégia permanente na instituição.

Manter parcerias com entidades que lutam pelos direitos da população e especialmente em defesa dos jovens. Em razão disso é que nossa estratégia maior é

desenvolver ações de defesa dos jovens em conjunto com outras entidades, sempre nos envolvendo nas lutas coletivas, organizadas estrategicamente. Participação nos Conselhos em Defesa dos Direitos, assumindo funções. Parcerias com Universidades e acompanhamentos dos Conselhos e assessorias de juventude (RELATO DO COORDENADOR DE RH DA CAJU).

Outra questão estratégica foi o processo de aproximação da Casa da Juventude com o governo da Província do Brasil Centro-Leste bem como com outras entidades do meio. Segundo relato do diretor da CAJU, quando no ano de 1994 em que não tinha dinheiro para pagar a folha dos funcionários, por força da postura tanto da Província BRC como dos diretores anteriores da Casa, a saída foi construir uma nova estratégia. De imediato foi buscar recursos para a situação do momento e depois para uma questão mais duradoura.

Então, eu saí urgente de pires na mão pra Província, fui na Província (...). Teve uma reunião dos superiores e fui pedir e me deram um dinheiro assim (...), e engraçado que, quem deu a primeira quantia foi o Colégio Loyola de Belo Horizonte em que, um dos padres diretores do Colégio Loyola, era Francisco Rigolin. E depois no mês seguinte de novo, eu saí para outro lado, fui pro Hospital Santa Catarina<sup>44</sup> com as irmãs. Eu tinha muita amizade com a diretora do hospital, por que eu tinha trabalhado com os deficientes físicos lá e ficamos muitos amigos. E ela então bancou o salário do mês de março, depois eu fui não sei... fui pra outros Colégios e foi assim mês a mês pedindo até que o Provincial resolveu dar um apoio maior e foi custeando outros aspectos e aí a Província começou entrar com um pouco, com o custeio de alguma coisa, alguma reforço mensal e assim foi, mais sempre muito justinho, na cerca assim (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Além do trabalho de aproximação da CAJU com a Província BRC, o novo diretor buscou consolidar a nova estratégia para o atendimento dos pedidos de formação, assessoria e publicações que chegavam à CAJU.

Esse trabalho se estende da Arquidiocese de Goiânia passando pelo regional Centro-Oeste até abrangência nacional, para atender as necessidades das Pastorais de Juventude no Brasil bem como de outros grupos que procuram a CAJU.

Então, nossa estratégia foi reverter o caminho. Pode? Pode! Pode ir lá fazer isso? Pode!. Pode ir não sei pra onde? Pode! Pode participar de tal coisa? Pode! Pode vim batizar? Pode! Pode celebrar Missa? Pode! Pode casar? Pode! Então entraram em tudo em quanto é reunião, enquanto encontro e participação. E com isso, pouco a pouco foi revertendo à situação, juntamente com o grupinho, que era Carmem, Juca e eu, e aí depois vai aparecendo Lourival, Resende<sup>45</sup>, não sei exatamente a hora, mais por aí. A gente atendia cursos pra todo lado, Tocantins, São Paulo, Bahia, vários lugares fora daqui, a gente foi aceitando os cursos e os pedidos (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

---

<sup>44</sup> Hospital Santa Catarina de São Paulo – SP. Pertence a Associação Congregação de Santa Catarina (ACSC), da Congregação das Irmãs de Santa Catarina – Petrópolis – RJ – ver [www.acsc.org.br](http://www.acsc.org.br)

<sup>45</sup> Lourival e Resende são dois leigos, oriundos da experiência de Pastoral da Juventude da Diocese de São Luis de Montes – GO e que já tinham participado da Comissão Nacional da Pastoral da Juventude (CNPJ). Resende, atualmente está desligado da CAJU, porque passou no Doutorado em Sociologia da Universidade Federal de Goiás (UFG). Ganhou a bolsa CNPQ e por isso não pode continuar com vínculo empregatício na CAJU.

Pode-se dizer que, por meio dessas relações, a CAJU desenvolveu algumas competências. Dentre elas, as principais são: competência em formar e assessorar grupos de culturas diferentes, pastorais e movimentos sociais, competência em elaboração de projetos comunitários e pessoais e de discussões sobre políticas públicas para a Juventude.

O envolvimento dos colaboradores, nos processos de planejamento tem haver com o modelo de gestão. De acordo com a coordenadora geral da CAJU, o modelo de gestão, é uma estratégia que torna a CAJU uma obra diferente principalmente das outras obras Jesuítas.

O modelo de gestão da casa, ele tem a ver com as escolhas que foram feitas desde o princípio. Então, no começo da casa tinha uma pessoa da direção que dava mais ou menos, a unidade com a Província, a unidade com a Igreja, que era a figura do Padre Albano. Mais junto com ele já tinha as equipes. Essas equipes sempre tiveram o poder de decisão sobre; a programação, sobre a avaliação (...), se vai continuar ou não vai continuar (...). Por exemplo, o calendário, então como é que se constroem os projetos que vão existir durante o ano, depende então da decisão das equipes que estão levando os projetos. São essas equipes que vão dizer: Nesse ano nós vamos fazer tais e tais coisas. Esse projeto é apresentado colhido primeiro na equipe, depois colhido no conselho diretor e depois apresentado pro calendário da juventude (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU)..

Além do modelo de gestão descentralizado, há também a questão do investimento na capacitação dessas equipes, formada por leigos.

Então, um dos aspectos que a gente insistiu, foi formação dos leigos, os leigos são fixos, você casa monta a família ali, por que precisa dar pra ali, é eu que vou dar pra lá. Não! Então, posso trocar eu e a CAJU continua do mesmo jeitinho da Silva Ortiz. Não muda nada, não perde nada, não cai nada. Agora não pode é vim um doído, ditador e autoritário e agora mando eu, ai lasca tudo.

E por fim, uma das estratégias mais significativa que a Casa da Juventude adotou desde o seu início que foi ouvir os jovens beneficiários de seu trabalho.

Eu acho que a primeira coisa foi ouvir os jovens. Uma das principais coisas era ouvir os jovens, estar junto com os jovens e partir da realidade deles. Depois era trabalhar nessa perspectiva de que cada um tem uma coisa que possa contribuir que possa dar e ai cada um dava em termos de sustentabilidade do projeto, pagava passagem, o grupo que vinha contribuía com alimento, contribuía com material didático, papel, doação de canetinhas e assim por diante, tinta pra mimeografo que era questão da época, doação de livros. Os jovens e adultos foram tendo o projeto como deles. A palavra da Casa da Juventude era uma palavra que aglutinava, porque cada um sentia, ah a gente tem uma Casa, a gente tem um lugar e ai o pessoal sentia interessado e motivado a contribuir (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

As principais estratégias que podem ser destacas neste período diz respeito às estratégias de sustentabilidade e sobrevivência financeira, de representatividade e democratização e efetividade social, construção de parcerias por meio do trabalho em redes, participação em conselhos de defesas e direitos da criança e do adolescente, gestão descentralizada e escuta dos jovens beneficiários do trabalho da CAJU.

Todos esses eventos exigiram da CAJU a realização de ações e processos chave para operacionalizar as estratégias de enfrentamento dos desafios e respostas às mudanças ocorridas tanto no ambiente interno como externo. As ações e processo chave serão abordadas no próximo capítulo.

## **7.2 Ações e processos chave**

Segundo Fleury e Fleury (2004), em um estudo sobre competências organizacionais, as ações e processos chave que uma organização venha a operacionalizar, nasce a partir da formulação e coordenação estratégica de seu conjunto de recursos. Esta afirmação corrobora Prahalad e Hamel (1990) que propuseram a ideia de que, as competências nascem das ações ou processos de combinação e integração de recursos em produtos ou serviços.

Nas organizações sociais, a questão das ações e processos chaves são de fato o que vão construir seu diferencial. Segundo Cabral (2007), as ações provocam as transformações e resultados sociais e os processos, permitem as conexões, tanto da articulação dos atores sociais, como também a construção e efetivação da organização no seu contexto de atuação.

Neste sentido, as ações e processos chave, que a Casa da Juventude vem adotando ao longo de sua trajetória serão descritos a seguir.

### **7.2.1 Atendimento aos Jovens**

Em relação ao atendimento dos jovens, as ações e processos chave, estão integrados à metodologia do processo de formação integral e processual, que é, segundo o coordenador de pesquisa, desenvolver cursos em processos, abrangendo todas as dimensões do ser humano.

Eu acho que duas questões foram centrais. Uma é pensar o projeto organizado a partir de dimensões (...) para a formação integral. Ai, dentro disso houve não só organização das áreas de atuação da Casa, nas equipes de metodologias, artes, Bíblia, psicologia, sócio-política, mas também organizando o projeto no sentido de responder o que significava a formação integral. Então, uma das ações, foi fazer os encontros (...), chamados de curso de capacitação de assessores, os CUCAS (RELATO DO COORDENADOR DE DOCUMENTAÇÃO COMUNICAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Pode-se identificar como processo, a sistematização dos cursos que foram transformados em publicações para subsidiar outros grupos e organizações que trabalham com jovens no Brasil e na América Latina.

Para o coordenador do IPJ São Paulo, a formação de jovens com essa perspectiva, têm sido as ações mais importantes nas organizações sociais que trabalham com essa temática.

Atividades de formação de jovens de uma forma geral. Em alguns casos, de organizações mais estruturadas, assume parcerias com o poder público na execução de um determinado programa ligado a juventude (RELATO DO COORDENADOR DO IPJ SÃO PAULO).

No campo educacional, conforme relato a seguir, a tônica do trabalho com os jovens é a busca pela formação do sujeito.

O uso de novas tecnologias para a formação dos sujeitos, a inclusão de temáticas atuais no seu processo de formação, a divulgação das ações desenvolvidas, o envolvimento da sociedade civil no cotidiano escolar, a eleição para diretores, a constituição dos conselhos na escola, dentre outros (RELATO DA PESQUISADORA SOCIAL DA CAJU).

Na Casa da Juventude conforme relato do diretor, a formação de sujeitos é uma questão central. E a opção pela formação integral e processual tem um objetivo, que é formar a pessoa como cidadão.

Aqui os cursos são sempre: informática e cidadania, inglês e cidadania, pré-universitário e cidadania, Break dance e cidadania, Street dance e cidadania, ou seja, a gente não quer somente ensinar o Break, a gente quer que o dançador de Break seja cidadão, que o aluno que aprende inglês seja cidadão, quem aprende o inglês seja um cidadão e não alguém qualquer. Assim todos os cursos, por que o importante é a pessoa que está aprendendo. E isso eu acho um diferencial também (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

De acordo com o Contador da CAJU, o mais importante é que o atendimento não é feito de forma aleatória ou de qualquer jeito. Pelo contrário, há um processo anterior ao atendimento. “O jovem passa por uma seleção onde é avaliado e levando em conta sua situação econômica e social”.

Nesta seção foram destacadas as principais ações em relação ao atendimento de jovens, tais como: formação integral e processual a partir das dimensões humanas, sistematização dos cursos e publicação de subsídios, integração da formação profissional e educacional com as questões da cidadania e a criação de um processo de seleção a partir da situação econômica e social.

### 7.2.2 Formação de parcerias

Em relação à formação de parcerias, a Casa da Juventude, diante de uma realidade de crises financeiras permanentes, elegeu esse ponto, como uma das ações mais importante para sua conformação.

A gente acabou se envolvendo com conselhos, acabamos nos envolvendo com parcerias, acaba que a gente vai pra certos enfrentamentos, vai carregar determinadas bandeiras, eu acho que por causa dessa ideia do compromisso e da defesa dos direitos humanos, da vida em primeiro lugar (RELATO DO COODENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Conforme relatado da trajetória, a Casa da Juventude efetivou parceria com diversas outras organizações. Dentre elas estão, as Congregações religiosas, as entidades educacionais, pastorais de juventude do Brasil e da América latina, com conselhos de direitos, conselhos de juventudes, de segurança pública e direitos humanos, movimentos sociais e agências financiadoras internacionais, entre outros. A figura a seguir descreve algumas dessas parcerias construídas e mantidas.

<b>CURSO</b>	<b>PARCERIA</b>
Escolas Bíblicas para Jovens	Centro de Estudos de Bíblicos (CEBI)
Escola de Liturgia para Jovens	Rede Celebra
Curso de Capacitação de Assessores (atual Escola de Educadores e Educadoras)	Pastoral da Juventude do regional Centro-Oeste
Curso de Informática e Cidadania	Comitê para a Democratização da Informática (CDI)
Rodas de Conversas, Oficinas de Políticas Públicas para jovens	Instituto Paulo Freire (IPF) – São Paulo
Especialização em juventude no mundo contemporâneo	Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (FAJE), Rede Brasileira e Latino-Americana de Centros e Institutos de Juventude e Fundação Porticus – Holanda
Retiros para jovens	DKA – Áustria / ADVENIAT – Alemanha
JUBRA – Simpósio Internacional sobre juventude brasileira	Universidade Federal do Rio Janeiro (UFRJ), Universidade Estadual de Goiás (UEG), Universidade Federal de Goiás e Pontifícia Universidade Católica de Goiás e Fundação Aroeira

**Quadro 11 - Rede de parcerias da CAJU**

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o diretor da CAJU, a questão das parcerias é uma ação de fundamental importância na Casa da Juventude, principalmente em relação as organizações que trabalham com a temática da juventude.

Começamos aqui o Centro e Instituto de Juventude, depois percebemos a necessidade de formar uma rede, tinha outros Institutos de Juventude no Brasil, então formar uma rede nacional (...). Também na América Latina, então vamos fazer a rede Latino-Americana também, então hoje tem e de dois em dois anos se reúne à rede brasileira, nesse ano é ano par, então a rede nacional reúne nos anos pares, então nos anos ímpares a rede internacional e Latino-Americana. Então, vamos assim (...), segurando essa barra também. Não é fácil (...), porque vamos dizer, não é o forte dos outros institutos de juventude acreditar que essa rede é importante, mas, nós fazemos questão de acreditar (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

A formação de rede são ações chave para a continuidade do projeto. Percebe-se que o centro trabalha com ideia da coletividade, como processo de fortalecimento e sustentabilidade de seu próprio trabalho.

Nesta seção, foram abordadas as ações estratégicas na criação de parcerias tais como: participação em conselho de defesa de direitos da criança e do adolescente, movimento sociais, congregações religiosas, entidades educacionais, pastorais de juventude no Brasil e na América Latina e agências financiadoras internacionais.

### 7.2.3 Sustentabilidade financeira

Conforme relatos, as ações e processos relacionados especificamente a sustentabilidade financeira da Casa da Juventude, tem sido uma temática permanente desde a sua fundação. A principal delas é a relação com a sua própria mantenedora, porém, não a única, conforme já foi destacado no item sobre as parcerias.

A primeira entretanto, foi com a Província BRC na perspectiva de tornar a obra visível neste contexto.

Então, esse diálogo com a província, foi feito também dentro desse lugar da legalidade e da ilegalidade. Então você não tinha, essa questão, só do ponto de vista da pastoral, você tinha esse diálogo desde o ponto de vista da instituição e o reconhecimento dela dentro da instituição. Então, essa, obra é ilegal e legal, então é, como é que ela transita entre a ilegalidade e a legalidade, como que ela pode ser criativa no seu modo de organizar (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Ainda segundo a coordenadora, a partir desse momento, o diretor busca construir uma relação com a Província e para isso envolve toda a equipe da CAJU com as diversas áreas da Província, principalmente, nas obras que trabalham com juventude. Junto com essa aproximação, estava a estratégia de fazer com que a Província BRC, assumisse a Casa da Juventude com uma obra sua.

Quando o Geraldo assume a direção, isso vai ser uma constante, na preocupação do Geraldo. Ele vai sempre se preocupar em vincular a Casa como obra da Província e

fazer a Província reconhecer essa obra como obra dela. Da província do Brasil Centro-Leste. E ele faz esse exercício com a Província. Depois se envolve em toda a equipe pra poder ajudar a pensar a Província no que se trata da questão da juventude. Então ele cria um vínculo de (...) sustentabilidade, também, e (...), favorece com que a instituição como um todo, reconheça esse esforço (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Essa questão também é enfatizada pela coordenadora da área de Bíblia e Espiritualidade. Porém, para ela, esta é apenas uma das diversas estratégias que a CAJU acabou desenvolvendo.

Relação e aproximação com a Província, garantindo a sustentabilidade financeira dos projetos; o estabelecimento de novas redes com grupos e agências financiadoras e o envolvimento de colaboradores/as nos processos de planejamentos e elaboração de projetos para a CAJU nos próximos anos (RELATO DA COORDENADOR DA ÁREA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE DA CAJU).

Como resultado da estratégia de aproximação da CAJU com a Província BRC, tem-se uma evolução consistente nas transferências de recursos financeiros da Administração da Provincial para a Casa da Juventude. A figura a seguir, demonstra essa evolução a partir do ano de 2001 até o ano de 2010.

ANO	VALOR DA TRANSFERÊNCIA POR ANO
2001	R\$ 100.000,00
2002	R\$ 100.000,00
2003	R\$ 740.000,00
2004	R\$ 1.000.000,00
2005	R\$ 1.000.000,00
2006	R\$ 1.200.000,00
2007	R\$ 1.200.000,00
2008	R\$ 1.200.000,00
2009	R\$ 1.500.000,00
2010	R\$ 1.500.000,00

**Quadro 12 - Evolução das transferências da Província BRC para a CAJU**

Fonte: Casa da Juventude – Setor de Contabilidade e Finanças

Vale destacar que além da fonte citada acima, a CAJU complementa o seu orçamento anual por meio dos serviços de voluntários, de doações da Associação Amigos e amigas da CAJU, do CEASA, e do Mesa Brasil, da seção do espaço em aluguel para outros grupos

realizarem seus encontros e pela aprovação de projetos junto a DKA – Áustria, ADVENIAT – Alemanha e Fundação Porticus.

Outras ações em relação à sustentabilidade, conforme a coordenadora geral da CAJU, diz respeito a elaboração de projetos bem como o seu envio para agências financiadoras. Segundo a coordenadora, só passa na avaliação, projetos que tenham fundamentos e que estejam em sintonia com os possíveis financiadores. Ou seja, só se inicia um projeto se ele for consistente.

Uma das questões que a gente observou na questão da sustentabilidade. A primeira questão da sustentabilidade é se esses projetos que a Casa oferece, se eles encontram sentido na realidade. A sustentabilidade, ela tem que tá marcada. Os projetos que a gente oferece, têm jovem que necessitam desses projetos? Esses projetos respondem essas necessidades concretas, ou a gente está respondendo questões voltadas mais para os nossos interesses? (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Conforme este relato, a primeira ação em relação à sustentabilidade é se determinado projeto tem respaldo do público destinatário e depois desse respaldo, verificar se esse é um projeto que se encaixa tanto dentro dos princípios da Casa como também nas normas legais.

Então o planejamento ele é fundamental na questão da sustentabilidade. As ações que nós vamos desenvolver elas estão marcadas por quais princípios? por quais diretrizes? E como é que a gente vai construir sociedade considerando (...), considerando essas respostas que nós damos, de projeto planejado? (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

O planejamento, neste caso, é um dos processos chave para a sustentabilidade. Portanto, os cursos precedem de um plano sustentável.

Outra ação destinada a sustentabilidade financeira está na criação de um setor de captação de recursos na estrutura de gestão da CAJU. A criação do setor foi uma ação adotada na perspectiva de se criar outra base de sustentabilidade por meio da elaboração de projetos para entidades religiosas e governamentais e desenvolvimento de campanhas de captação e mobilização de recursos financeiros, materiais e de serviço, tais como: a campanhas amigos e amigas da CAJU, convênio com o CEASA Goiás e Mesa Brasil do SESC Goiás.

Esta seção abordou o tema da sustentabilidade financeira como uma das ações e processos chave para a CAJU. Dentre as ações desenvolvidas destaca-se: a relação de aproximação com a sua mantenedora (Província BRC) e conseqüente o aumento das transferências financeiras, a elaboração e avaliação de projetos e envio destes para agências financiadoras, realização de campanhas de captação e mobilização de recursos financeiros, materiais e de serviços.

A capacitação da equipe, também faz parte das ações e processos chave. Esse tema será abordado na seção seguir.

#### 7.2.4 Capacitação da equipe

Outra ação considerada fundamental na Casa da Juventude está relacionada com a questão da capacitação de sua equipe.

Acho que, por exemplo, um empenho muito grande na formação do quadro profissional. Então, esse é uma característica nossa, quer dizer, não é uma característica só nossa, mas digamos, é um empenho nosso, queremos ter também essa marca, de empenho no esforço de pessoal pra poder estudar. Então, temos facilitado o que é possível, e por isso, hoje graças a Deus temos um grande quadro de mestres, mestres e alguns já começando o doutorado (...) (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Conforme consta no marco referencial (2008), antes da decisão pelo apoio e incentivo a qualificação do quadro profissional centrava-se na ideia de que a CAJU só poderia alcançar uma posição de referência na formação, assessoria e pesquisa sobre juventude, se investisse tempo e recursos financeiros na formação desse quadro. Só com um quadro bem qualificado seria possível construir de fato um centro de referência em juventude no Brasil e na América Latina.

Essa questão também foi enfatizada pela coordenadora geral da CAJU. Segundo a coordenadora, essa ação tem sido fundamental para sustentabilidade deste centro. Essa pode ser considerada como a ação diretamente responsável para transformar a Casa da Juventude em um centro de referência em juventude.

A formação e a qualificação do quadro, eu acho que também deve ser uma coisa constante, porque se você não formar o quadro na perspectiva do que você sonha e desse quadro, sonhar é, esse projeto junto e elaborar o planejamento junto, você corre o risco de ter alguém que dirige um projeto bonito, mas sem nenhum envolvimento no caminho. Eu acho que tudo isso é fundamental nessas questões (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

A capacitação da equipe vai influenciar diretamente no processo de continuidade da Casa da Juventude. É esse um dos elementos que sustentam a própria equipe no espaço por um período de tempo maior. Há uma certa estabilidade dos profissionais na instituição.

Segundo o diretor da CAJU, isso ocorre porque a Casa da Juventude, mesmo sendo dirigida por um religioso, tem os leigos como sua base de sustentação.

Eu penso que, também sobre uma característica desse tempo nosso, é que a Casa tem que se basear nos leigos, não pode ser nos religiosos. Eu penso que os religiosos, porque a gente troca muito de lugar, apesar de eu estar aqui há 20 anos. Mais os

outros Centros de jovens espalhados pelo Brasil, eles trocam demais, então, começa vai lá em cima e para, outra gente vem (...) e cada um com sua ideia diferente maluca que faz o que quer.

Compreende-se que todas essas ações vão influenciar nos processos de tomada de decisão da instituição, conforme será abordado a seguir.

Nesta seção foram abordados a questão da capacitação da equipe da CAJU como uma das ações fundamentais para a sustentabilidade da entidade. Entre as ações realizadas está: a decisão de apoio e incentivo a formação do quadro de profissionais na graduação, especialização, mestrado e doutorado, especialmente dos leigos e consequentemente, a estabilidade dos profissionais na CAJU.

#### 7.2.5 Processo de tomada de decisão participativa

A outra ação chave na instituição é o seu processo de tomada de decisão. Segundo a coordenadora da área sócio-política, um dos grandes esforços da Casa tem sido tomar decisões por meio de consultas. “Consulta aos coordenadores das áreas, no conselho diretor e direção da instituição. Tendo claro que em raríssimas exceções as decisões são tomadas isoladas”.

A título de exemplo, o coordenador de RH, relata como ocorre o processo de avaliação e planejamento.

O planejamento das ações da instituição é realizado anualmente, com participação de todas as pessoas que se relacionam com a instituição, desde os funcionários alocados em seus núcleos, áreas e setores, a colaboradores voluntários e os jovens das ações. Ideias também são coletadas nas reuniões do Conselho Geral. Após esse primeiro passo, os coordenadores elaboram os projetos dos respectivos núcleos, áreas e setores. Depois dos projetos elaborados, todos os coordenadores (funcionários contratados), se reúnem para analisar e aprovar coletivamente todos os projetos e como eles serão desenvolvidos durante o ano. Finalmente, são apresentados ao Conselho Geral, uma redação final do plano de ação para a instituição para o ano. Depois de aprovado pelo conselho Geral o plano é encaminhado para a Província do Brasil Centro-Leste para aprovação final (RELATO DO COORDENADOR DE RH DA CAJU).

Compreende-se que o processo de tomada decisão na Casa da Juventude, neste caso, é construído de forma coletiva.

Entretanto, para o coordenador do IPJ São Paulo, essa não é uma questão simples nos centros que pertencem a congregações religiosas.

Cada instituição tem uma maneira de lidar com a democratização interna de suas relações de poder. Sei que nas instituições que são coordenadas por congregações religiosas há aí uma equação política delicada que todos devem enfrentar (RELATO DO COORDENADOR DO IPJ SÃO PAULO).

Neste sentido, as organizações que adotam esse processo, reúnem elementos de Gestão Social. A coordenadora da área de Bíblia e Espiritualidade também aborda essa questão na Casa da Juventude e de como ocorre esse processo.

Convocação do conselho geral, que debate e reflete a cerca da questão. Depois o conselho diretor faz as ponderações e levantamentos de perguntas. E finalmente os encaminhamentos são feitos, após apreciação final do Diretor, que é o Jesuíta responsável pela obra (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE).

Essa seção discutiu a questão da tomada de decisão na CAJU, onde foi destacado o desenvolvimento do processo participativo de tomada de decisão a partir dos conselhos, núcleos, áreas e setores e elaboração e avaliação de projetos.

A próxima seção descreve a estrutura organizacional da Casa da Juventude.

#### 7.2.5 Estrutura organizacional descentralizada

A estrutura organizacional da Casa da Juventude foi construída a partir de seu marco referencial e encontra-se organizado em dois espaços que se complementam.

O primeiro espaço é a estrutura deliberativa. É formada por 04 conselhos (Geral, Diretor, Permanente e Fiscal) com suas especificidades e responsabilidades.

<b>ESTRUTURA DELIBERATIVA</b>	
Conselho Geral	Composto pelos/as 34 funcionários/as, 10 terceirizados, mais 61 pessoas da equipe ampliada de assessores, voluntários e cursistas. É uma espécie de Assembléia Geral e reúne-se 2 vezes ao ano para deliberar ações
Conselho Diretor	Composto por 13 pessoas, sendo 02 Jesuítas, 10 coordenadores de Núcleos, áreas e setores e 1 Secretário Executivo. Este conselho se reúne preferencialmente todas as quartas-feiras.
Conselho Permanente	Composto pelos/as 34 funcionários/as e, reúne-se 04 vezes ao ano para deliberar sobre questões próprias dos funcionários e do funcionamento da instituição
Conselho Fiscal	Composto por 03 membros titulares e 3 suplentes, todos externos ao quadro de funcionários/as da Casa da Juventude. Reúne-se 2 vezes por ano para fazer as tomadas de contas e da missão da instituição.

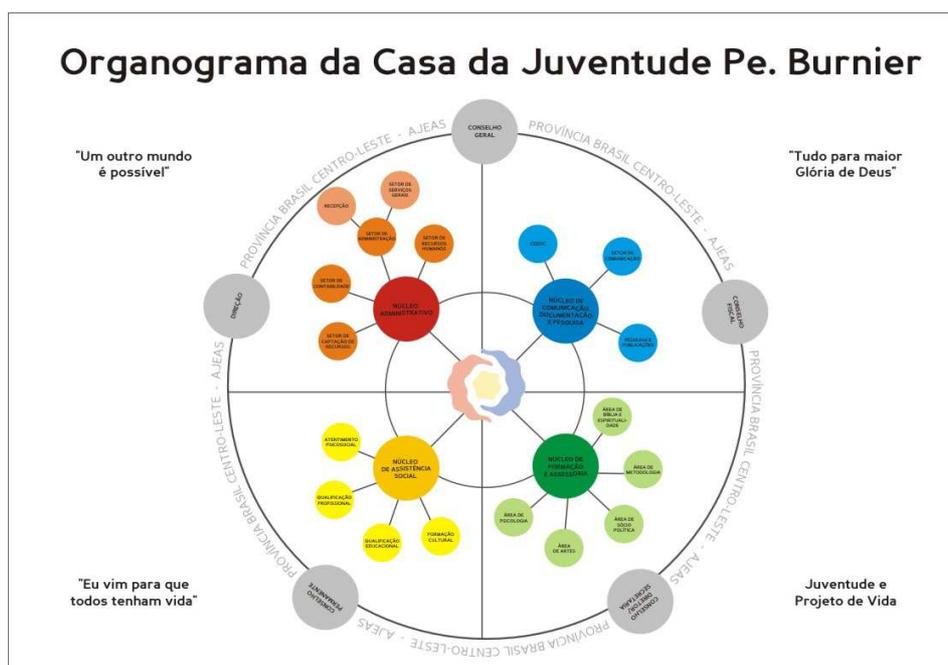
**Quadro 13 - Estrutura Deliberativa da Casa da Juventude Pe. Burnier**  
Fonte: Casa da Juventude - Marco Referencial (2008).

O segundo espaço é a estrutura operacional. Essa estrutura é a responsável pela execução das deliberações dos conselhos, conforme quadro demonstrativo a seguir.

ESTRUTURA OPERACIONAL	
Núcleo Administrativo	Composto pelos Setores de: Administração, Recursos Humanos, Contabilidade e Finanças, Tecnologia da informação e pelas Unidade de serviços de: Recepção, Copa/cozinha, Manutenção e Transportes e Apoio Administrativo (terceirizado).
Núcleo de Formação e Assessoria	Composto pelas Áreas de: Bíblia e Espiritualidade, Sócio-política, Artes, Afetividade e Sexualidade e Metodologia
Núcleo de Assistência Social	Composto pelo Setor de: Qualificação profissional, Qualificação educacional, Formação para arte e Acompanhamento psicossocial
Núcleo de Pesquisa	Setor de: Especialização em Juventude, Estudos e Pesquisas, Comunicação, CEDOC, Banco de Dados e Intercâmbio e Missão

**Quadro 14 - Estrutura organizacional da Casa da Juventude Pe. Burnier**  
Fonte: Casa da Juventude - Marco Referencial (2008).

A título de ilustração dessa estrutura organizacional, apresenta-se abaixo, o organograma da Casa da Juventude.



**Figura 7 – Organograma da Casa da Juventude Pe. Burnier**  
Fonte: Casa da Juventude – Marco referencial (2008).

Conforme explicação no marco referencial, a ideia do organograma em círculo, é a de que: ao centro estão os adolescentes e jovens e todas as ações do seu ambiente interno devem estar voltados para o atendimento destes beneficiários. Essas ações devem ser executadas de acordo com as demandas sociais e legais, advindas do ambiente externo porém, sem abrir mão dos princípios que regem a CAJU. Todas as ações devem ser realizadas a partir da circularidade orgânica e sistêmica das informações e dos resultados.

Esta seção apresentou a estrutura organizacional da Casa da Juventude, destacando a questão da composição dos Conselhos, núcleos, áreas e setores e de forma ilustrativa o seu organograma.

O presente capítulo abordou as mudanças, desafios, estratégias, ações e processos chave pelos quais a CAJU passou durante a sua trajetória. O quadro a seguir demonstra esses eventos.

<b>GESTÃO SOCIAL NA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER</b>		
MUDANÇAS	DESAFIOS	ESTRATÉGIAS
Na destinação e abrangência do centro de juventude, na diretoria, no modelo de trabalho e processo de tomada de decisão, na relação com a Arquidiocese de Goiânia, coordenação do regional PJ Centro-Oeste e Província BRC, no atendimento dos pedidos de formação e assessoria fora do ambiente interno da CAJU, de centro de pastoral de juventude para centro de juventudes, na estrutura física e quadro de funcionários.	Da falta de espaço físico, recursos financeiros e materiais, resistência de Jesuítas, da afirmação de um grupo e de um espaço de referência para a juventude, cancelamento de cursos, conflito com a Arquidiocese de Goiânia, com a igreja e com as questões legais, a condição social e econômica dos jovens, a demanda social crescente, do risco da falta de profissionalismo, da legalidade Jesuítica, da coerência do modelo de gestão e da continuidade do projeto.	De sustentabilidade e sobrevivência financeira, de representatividade, democratização e efetividade social, construção de parcerias por meio do trabalho em redes, participação em conselhos de defesas de direitos da criança e do adolescente, gestão descentralizada, escuta dos jovens beneficiários do trabalho da CAJU.
<b>AÇÕES E PROCESSOS CHAVE</b>		
Atendimento aos jovens	Formação integração e processual a partir das dimensões humanas, sistematização dos cursos e publicações de subsídios, integração da questão da formação profissional e educacional com as questões da cidadania e criação do processo de seleção a partir da situação econômica e social	
Formação de parcerias	Participação nos conselhos de defesa de direitos da criança e do adolescente, de juventude, segurança pública e direitos humanos, com movimentos sociais, congregações religiosas, entidades educacionais, pastorais da juventude no Brasil e América Latina e agências financiadoras.	
Sustentabilidade financeira	Relação de aproximação com a mantenedora (Província BRC), elaboração e avaliação de projetos e envio deste para agência financiadoras e desenvolvimento de campanhas de captação e mobilização de recursos financeiros, materiais e de serviços.	
Capacitação da equipe	Apoio e incentivo a formação do quadro de profissionais na graduação, especialização, mestrado e doutorado, especialmente de leigos e leigas.	
Processo de tomada de decisão participativa	Desenvolvimento do processo participativo de tomada de decisão a partir dos conselhos, núcleos, áreas e setores e elaboração e avaliação de projetos.	
Estrutura organizacional descentralizada	Formação dos conselhos (geral, diretor, permanente e fiscal); núcleos (formação e assessoria, comunicação, documentação e pesquisa, assistência social e administrativo); áreas (Bíblia e Espiritualidade, Metodologia, Psicologia, Sócio-Política e Artes) e os setores (administração, contabilidade e finanças, TI, RH, etc.) com organograma no formato circular	

**Quadro 15 – Gestão Social na Casa da Juventude Pe. Burnier**

Fonte: Elaborado pelo autor

## **8. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA CASA DA JUVENTUDE PADRE BURNIER**

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências organizacionais estão relacionadas a um conjunto de fatores. Dentre eles estão a sua história única, sua capacidade de desenvolvimento diante das mudanças dentro do cenário social bem como, o seu processo de evolução, principalmente quando comparadas às outras organizações. Para Barney (1991), as organizações constroem os seus recursos estratégicos a partir da articulação de suas capacidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos acumulados durante o seu percurso histórico.

Para Penrose (1959, p. 231), as contínuas alterações dos serviços produtivos e dos conhecimentos internos de uma firma e a constante mudança de suas circunstâncias externas, apresentam-se também como oportunidades produtivas, principalmente quando esta, não tenha deixado de buscar as qualificações necessárias para tirar proveito de tais oportunidades.

Conforme o relato da trajetória e história da Casa da Juventude, a organização passou por diversas situações ao longo de seu percurso. Mudanças de diretores e filosofia de gestão, desafios de sustentabilidade, busca de parcerias, investimento na capacitação do quadro de funcionários, enfim, uma série de eventos, que contribuíram para a organização chegar a 26 anos.

Com base nessas abordagens, o presente capítulo pretende identificar os elementos centrais das competências organizacionais da Casa da Juventude, acumuladas e consolidadas, a partir de sua trajetória histórica e atuação no contexto do terceiro setor.

### **8.1 Dependência de Percurso**

A dependência de percurso (*pathdependence*), inserida neste trabalho, apoia-se na abordagem de Barney (1991) que denota que, a aquisição e exploração de recursos, são dependentes da situação de tempo e local em que se encontra a organização e que portanto, não devem ser ignoradas. Neste sentido, compreende-se que a Casa da Juventude, consciente

ou inconscientemente, durante a sua trajetória, considerou essas realidades para fazer sua progressão, conforme abordagens a seguir.

### 8.1.2 As mudanças durante o percurso da CAJU

Em todas as fases da trajetória histórica da CAJU, ocorreram mudanças significativas no processo de afirmação do projeto Casa da Juventude. Dentre estas mudanças podem ser citada, as substituições de diretores, o cancelamento de cursos, o conflito com as Arquidiocese de Goiânia, a mudança de centro de pastoral para centro de juventudes e amplitude do foco de ação da CAJU.

Uma mudança profunda que ocorreu foi à amplitude do foco de ação em defesa dos jovens empobrecidos, isso exigiu aumento de número de funcionários e de sua estrutura (RELATO DO COORDENADOR DE RH DA CAJU).

Entretanto, para acompanhar essas mudanças e suas demandas, ações importantes foram realizadas para garantir a sobrevivência do projeto, conforme já foi descrito na trajetória histórica da CAJU. Compreende-se, que essas condições históricas, possibilitaram o desenvolvimento de competências na organização ao longo dos anos.

Para o Coordenador de pesquisa da CAJU, essas condições ajudaram a manter o projeto dentro de seu objetivo central, ou seja, de ser um projeto voltado para o atendimento e acolhida dos jovens que nele buscasse apoio e formação.

Uma outra questão era a ideia de sempre ser um projeto pé no chão, quer dizer, que estivesse pra responder aos anseios da juventude, que fosse algum ponto da juventude. Então, isso é uma questão chave. Depois eu acho que outra questão, foi constituir no espaço uma ideia de acolhida, de lugar de troca de experiência e de formação (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

O projeto, a partir da perspectiva de responder as necessidades de espaços para formação e encontro dos jovens reunidos em grupos da Pastoral da Juventude, vai se estruturando, tendo como objetivo ser esse espaço de acolhida e formação de jovens. Compreende-se que os elementos chave, formação e assessoria, foram se estruturando nesse período de mudanças.

Na análise dos planos de atividades da Casa da Juventude, percebeu-se que, antes de projetar as atividades para o ano seguinte, há um intenso processo de avaliação das ações do ano anterior para depois dar os passos para o ano seguinte. Portanto, primeiro há, uma consideração sobre a situação de momento da organização.

Precisava ampliar a equipe, porque havia muita demanda, gente pedindo assessoria e formação na Casa. Precisava aumentar o quadro (...), mas não tinha dinheiro pra poder contratar pessoa, por exemplo pra administração. Olha precisa de alguém que cuida da Casa (...). Pra cuidar de como estão indo as questões, porque do jeito que ta, ta muito solto, mas quem que a gente vai contratar, não tem como, não tem dinheiro, não é possível, então ia atrás da grana. Então uma das irmãs das missionárias de Cristo, que eram parceiras aqui, disse, nós vamos contratar essa pessoa, vamos pagar essa pessoa (...), então ela foi contratada por um tempo (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CASA DA JUVENTUDE).

Conforme relato, a contratação de pessoal só era realizada depois que se conseguisse resolver todas as pendências. Entretanto, aquela situação exigia a contratação ou aquisição daquele recurso, para que a organização pudesse acompanhar as demandas sociais daquela hora e dessa forma continuar evoluindo. Assim, depois que se conseguiu o recurso financeiro, foi feita a contratação e dessa forma a organização continuou respondendo às demandas daquele contexto.

Considera-se que a questão situacional da organização e do momento social, influencia no processo de tomada de decisão e portanto, a CAJU passa a depender naturalmente dos recursos e capacidades acumuladas em sua própria trajetória histórica para acompanhar as mudanças e demandas da sociedade.

Para a coordenadora geral, as mudanças sempre foram vivenciadas na história da CAJU. Porém, segundo a coordenadora, eram nesses momentos que surgiam as estratégias para o seu enfrentamento.

Na existência da casa ela, ela é, ela é vivida intensamente. Então diante daquele conflito, quais são as respostas que estão ali dentro. Quais são as estratégias que a gente poderia encontrar, pra poder sair daquele lugar né, então. Não tem mais dinheiro nenhum pra poder resolver (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Compreende-se que todo esse processo é consubstanciado pela fomentação permanente de desafios a serem enfrentados pela CAJU, conforme serão abordados a seguir.

### 8.1.2 Os desafios no desenvolvimento da CAJU

O desenvolvimento da CAJU, em todos os períodos pelos quais ela passou, foram também marcados por grandes desafios. Porém, ao mesmo tempo em que vivencia o processo de expansão de suas ações com abrangência regional, nacional e latino-americana, a CAJU desenvolve competências para sustentar sua trajetória histórica.

Conforme essa abordagem, a construção do centro vai se dando com o dimensionamento do espaço e das pessoas para o atendimento dos jovens. Não deixando de considerar que o uso dos recursos ou do espaço, estava voltado para este fim.

Esse período foi marcado, conforme trajetória histórica da CAJU, por vários momentos de crise, conflitos e desafios organizacionais, tanto em função das demandas da sociedade, da questão da sustentabilidade financeira e principalmente do público preferencial da Casa da Juventude, ou seja, a juventude.

Conforme relato do coordenador de pesquisa, essa questão se faz presente durante toda a trajetória da CAJU.

Olha nesse caminho da Casa da Juventude, houve vários momentos de crise e de conflito o que é próprio até da temática juventude que não é uma temática muito tranqüila em alguns espaços, sobre tudo na igreja. A temática juventude (...), mesmo nos anos 80 como agora não é uma temática muito tranqüila, mesmo por que vai acabar lidando com a questão geracional. Havia uns conflitos também do próprio grupo em dar conta ou não de responder a determinados pedidos, as demandas, necessidades de deslocamento, que havia uma necessidade de acompanhar os jovens, as lideranças que surgiam no Tocantins ou no sul do estado, ou no norte do estado de Goiás e ainda tinha uma parte do Mato Grosso também que acompanhava e ai sempre se esbarrava em questões financeiras, questão de agenda. Então, isso às vezes gerava conflitos ou gerava crise eu acho. Algumas pessoas preferiam trabalhar com essa ideia de crise e por que era a crise que fazia surgir as perguntas, fazia surgir a criatividade, solidariedade, partilha (RELATO DO COORDENADOR DO NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Ainda segundo o coordenador, para superar esses desafios, esses conflitos, algumas soluções acabavam sendo criadas, principalmente em relação à formação, assessoria e acompanhamento de jovens.

Nos CUCAS, eram elaborados caminhos e estratégias, passos para uma formação e acompanhamento dos jovens. Esse processo durou de 1998 a 2003. Ai em 2003 começa um novo processo, que vai até 2005 com os seminários de planejamento, que é fazer uma reflexão sobre a ação desenvolvida, fazer uma reflexão analítica dessa ação e propor uma nova ação a partir de programas, projetos e ações (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Neste sentido, compreende-se que a aquisição e exploração dos recursos eram realizadas de acordo com cada etapa do processo. Para dar o passo seguinte, era necessária a finalização das ações anteriores. A realização dos CUCAS correspondem ao período de reestruturação e desenvolvimento, em que, as competências na formação, assessoria e pesquisa começaram a ser sistematizadas.

Para a coordenadora geral da Casa da Juventude, essa questão pode ser percebida, especialmente na questão das chamadas ondas de fortalecimento e enfraquecimento que o centro vai perpassando durante a sua trajetória. Em um momento, acontece o fortalecimento

da obra e num outro, o enfraquecimento. “Então esse movimento de fortalecimento e enfraquecimento, ele é vivido todo tempo (...), ela é uma constante na forma de organizar”.

Ainda segundo a coordenadora, isso foi gerando um processo de aprendizagem.

Porque é assim. O processo de aprendizagem, ele se dá muito assim (...). A Casa, ela tá em construção, é uma Casa em construção, a gente podia dizer assim. E aí essa, esse processo de construção ele vai (...), ajudando, a nós que vamos compor essas equipes, a também aprender como é que faz, porque a gente aprende aonde? Na crítica (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CASA DA JUVENTUDE).

A realidade do momento é quem dita as reais ações que devem ser realizadas e quais as aquisições necessárias para dar os próximos passos. Neste caso, a ideia de trabalhar em processo, vai influenciar na trajetória da organização e com isso, o percurso é feito de acordo com os conhecimentos e informações acumulados nas ações anteriores.

Compreende-se que o elemento chave da gestão participativa tem início nesse período. A ideia de se colocar a situação para o conhecimento de todos os envolvidos no desenvolvimento da organização, carrega em si elementos de gestão social, pois envolve diferentes atores no processo para um agir coletivo (TENÓRIO, 2004). Com a participação de mais pessoas, foi possível enfrentar o desafio e dar solução para o problema que surgiu nesse período.

### 8.1.3 As estratégias e o processo de ampliação da CAJU

Durante toda a trajetória da CAJU foram implementadas estratégias que garantissem seu desenvolvimento e ampliação. Diversas ações estratégicas marcam diversos acontecimentos durante a trajetória da CAJU. Dentre eles podem ser destacados, a aproximação com a Província Brasil Centro-Leste no tocante a sustentabilidade financeira, a formação de parcerias e trabalho em equipe, a pesquisa e sistematização de subsídios, a contratação e formação do quadro de pessoal, entre outras.

Segundo o coordenador de pesquisa, essas questões sempre foram consideradas, inclusive na hora da admissão de pessoas, seja pelo viés da contratação formalizada ou por meio do voluntariado.

Essa ideia de equipe, à medida que foram estruturando as áreas. Ela era formada por pessoas liberadas dentro do espaço, do instituto para acompanhar, mas também ela aglutinava as pessoas que tivesse a juventude como opção e que o tinha desejo de trabalhar com os jovens. (...). Essa escolha era a partir da sua perspectiva ou artística ou bíblica, litúrgica, sócio-política ou da produção de material (RELATO DO

COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Contudo, de acordo com a coordenadora da área de Bíblia e Espiritualidade, a trajetória da Casa da Juventude é marcada pela preocupação estratégica de colaborar com o protagonismo mas também com a sua estrutura organizacional.

A CAJU, sempre teve abertura para acolher e conviver com a diversidade de gênero e etnia. Com a atuação e protagonismo da juventude junto aos projetos, com a atualização das metodologias, dos estudos e processos de trabalho com a juventude e principalmente, a preocupação com a estrutura organizacional da instituição – coordenação e direção (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE DA CAJU).

Para responder a essas questões, a CAJU além de aumentar sua estrutura física e de pessoal, para que o atendimento aos jovens fosse feito da melhor forma possível, vai também transferir para as suas ações de atendimento direto, a filosofia do cuidado com as pessoas a partir de suas dimensões humanas e respeitando seu processo.

Segundo o diretor da Casa da Juventude, essa filosofia foi transferida para a forma com que as pessoas ou como os jovens são tratados quando entram na instituição.

*É, uma mãe telefonou pra cá e disse assim: “o que está acontecendo com essa CAJU, porque eu quero ir ai conhecer, porque o meu filho sempre foi um desordeiro e agora levanta e arruma a cama quando levanta de manhã. É aula de culinária, de arrumação de casa que ele ta tendo ai”* (grifos nossos). (...) Ele vinha pra escola de informática né, então de fato provoca alguma coisa lá diferente, diferenciada e o que é? Não unir o erro com a pessoa, o crime com o criminoso, por assim dizer né, o pecado com o pecador, a gente tenta separar essas duas coisas, a pessoa pode ter errado, mas ela não é o erro, ela é mais que o erro, é muito mais (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Neste sentido, compreende-se que, estrategicamente no atendimento desse jovem, foi considerado o seu percurso de vida e a ele foi dado o tratamento conforme sua condição histórica, seu caminho percorrido. Percebe-se que essa forma de tratamento, está arraigada na cultura da organização. Ela existe em função das experiências acumuladas durante a sua trajetória, durante seu percurso. Compreende-se que as competências do cuidado com todas as dimensões da pessoa e respeito pelo seu processo foram reveladas no relato do diretor.

Para o coordenador de pesquisa, essa forma de abordar as pessoas, surge a partir da necessidade do acompanhamento das pessoas que estão envolvidas no projeto.

Eu acho que foram as necessidades que foram surgindo, mais isso foi pra ficar atento. Porque o seguinte; você tem um grande número de pessoas envolvidas no projeto, vem de diferentes correntes de pensamentos ou linha de formação ou até mesmo de temperamento. Então, a primeira coisa que você tem que fazer é perceber em que etapa, em que momento, cada grupo, cada pessoa está. Depois é ter presente a ideia de acompanhamento de pessoas e de equipe, ela pressupõe você perceber quais são as potencialidades que as pessoas trazem, mais também os limites e as fragilidades e, diante dessas fragilidades, você buscar resposta (RELATO DO

COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Esse relato, reforça a abordagem de Barney (1991) pois esta é uma ação que pode ter ajudado a organização, a criar um diferencial e assim reunisse as condições necessárias para acompanhar as mudanças e demandas sociais. Segundo Fleury e Fleury (2004), como as competências da organização podem estar localizadas em qualquer função administrativa, entende-se que essa forma de contratação é oriunda de um processo anterior de sistematização das experiências e portanto, dependente de um percurso.

Essa abertura, entretanto, não aconteceu de forma instantânea, pelo contrário, ela dependeu de situações ocorridas antes dentro do percurso da organização e da formulação e implementação de estratégias necessárias para a CAJU vivenciar as mudanças e enfrentar os desafios da sobrevivência e continuidade do projeto.

Compreende-se que em todas as fases da trajetória histórica da CAJU, as mudanças e desafios foram enfrentados por meio da implementação de estratégias, ações processos chave. Essas por sua vez, contribuíram para o desenvolvimento dos elementos chave das competências organizacionais desenvolvidas na CAJU durante toda a sua trajetória de vida, conforme quadro demonstrativo abaixo.

EVENTOS	ESTRATÉGIAS, AÇÕES E PROCESSOS CHAVE	ELEMENTOS CHAVE
Mudanças e Desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento aos jovens,</li> <li>- Formação de parcerias,</li> <li>- Sustentabilidade financeira,</li> <li>- Capacitação da equipe,</li> <li>- Processo de tomada de decisão participativo,</li> <li>- Estrutura organizacional descentralizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão</li> <li>Formação</li> <li>Assessoria</li> <li>Pesquisa</li> </ul>

**Quadro 16 - Dependência de percurso da CAJU**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na seção a seguir serão abordadas as competências organizacionais da Casa da Juventude.

## 8.2 Identificação das Competências Organizacionais e seus Elementos Sustentadores

A identificação das competências organizacionais e dos elementos sustentadores da Casa da Juventude é o objetivo motivador para a realização deste trabalho. Para isso, foi relatada a trajetória e história da organização, as mudanças, desafios e estratégias adotadas, na

perspectiva da identificação das competências organizacionais da Casa da Juventude. No capítulo anterior, buscou-se analisar e descrever as atividades de gestão social da Casa da Juventude para reforçar a identificação das competências. Sabe-se que cada organização adota e vivencia o modelo de gestão que lhe é peculiar, e neste sentido, na medida em que vai se desenvolvendo, também se torna dependente de seu percurso, de sua trajetória.

Por meio dos relatos, exame de registro e documentos, percebe-se que Casa da Juventude utilizou os recursos que estavam disponíveis e a seu alcance para se desenvolver. Compreende-se que esta soube mobilizá-los por meio de suas capacidades distintivas para crescer e se desenvolver.

Segundo Penrose (1959), mesmo as organizações que não sejam muito ambiciosas, elas podem ser administradas de forma competente e assim crescer. Neste caso, compreende-se que as Organizações do Terceiro Setor podem desenvolver e crescer a partir do momento em que as decisões da organização destinam seus recursos nessa direção.

Todos esses elementos vão fazer com que a organização se destaque na gestão de recursos e atendimento do seu público e de sua missão, principalmente em relação às outras do mesmo contexto, conforme será destacado nas seções a seguir.

### 8.2.1 Identificação das Competências Organizacionais

Segundo o coordenador do IPJ São Paulo, a Casa da Juventude se diferencia dos outros centros, principalmente em função de seu time de profissionais. Para o coordenador, isto tem inclusive forçado a Província BRC a não ter uma postura autoritária com relação a CAJU.

A CAJU se diferencia dos outros centros pela autonomia dada (...) (e conquistada) aos leigos por parte da congregação mantenedora. Através desta autonomia, a CAJU conseguiu formar um time de leigos muito competentes que (...), por conta da qualidade do trabalho que faz, a congregação não tem a mesma postura autoritária em relação aos outros centros ligados as congregações religiosas (RELATO DO COORDENADOR DO IPJ SÃO PAULO).

Neste sentido, este relato reforça que uma das fontes das competências organizacionais da Casa da Juventude é o seu quadro de profissionais, porém, inserido em um modelo de organização tradicional, ou seja, as congregações religiosas.

Segundo Salamon (1997), um dos grandes desafios para as Organizações do Terceiro Setor não é criar estruturas sociais inteiramente novas, mas aplicar novas formas de associação às estruturas tradicionais da vida comunitária. Para o autor, essa nova forma, porém, deve ser organizada a partir de um modelo descentralizado.

Este ponto é reforçado pela pesquisadora social da UFG. Para a pesquisadora, a equipe da Casa da Juventude é o grande diferencial da organização, na construção de sua trajetória.

A equipe altamente qualificada e comprometida com o projeto da CAJU. Eu entendo (...), que foi dessa forma que a CAJU se transformou nesse projeto de formação integral e processual, que tem como ponto de partida, considerar o jovem, como protagonista de sua história. Penso que foi isso que transformou a CAJU, num espaço iluminado, para a criatividade, o diálogo e o conhecimento (RELATO DA PESQUIDORA SOCIAL DA UFG).

Essa questão também é enfatizada pelo coordenador de Recursos Humanos da Casa da Juventude. Para o coordenador, existe algumas questões que são princípios da CAJU.

Ter profissionais capacitados para exercer as funções e ações que executam. A potencialização das pessoas, possibilitando seus estudos em diversas áreas do Saber (RELATO DO COORDENADOR DE RH DA CAJU).

Segundo Dutra (2001), as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios e desse modo, ao colocarem o patrimônio de conhecimentos da organização em prática, concretizam as competências organizacionais, adequado ao contexto em que atua. Compreende-se que a equipe da CAJU tem caminhado neste sentido, ou seja, contribui para o patrimônio de conhecimentos da organização, ajudando-a a construir sua vantagem competitiva em relação as organizações de seu contexto de atuação.

Ainda sobre esse ponto, o coordenador de pesquisa da Casa da Juventude, também enfatiza a questão da equipe como o ponto diferencial neste centro de juventude, especialmente de sua estabilidade.

Eu acho que uma das grandes competências (...), é que a equipe que aqui atua, na grande maioria, a média mínima é de dois anos. Mais você tem um número grande de pessoas com mais de cinco, alguns com dez e outros com mais de dez anos como é meu caso e outras pessoas. Isso dar uma perenidade ao grupo no sentido de um processo de construir clareza do caminho a ser percorrido, essa é uma primeira questão (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Para o coordenador, a baixa rotatividade de pessoas na organização, contribui para que o projeto ganhe mais consistência e, assim, possa construir suas estratégias, seus processos, sua trajetória.

Depois eu acho que uma grande competência, foi não ficar parada no tempo. Então essa equipe teve que buscar formação, buscar resposta de acordo com cada década, com cada geração e com os desafios que a estrutura foi demandando à medida que ela foi crescendo né, e aí muitas das competências que, nós não somos formados diretamente na área, mais foi se preparando pra gestar essa obra, essa instituição a partir das demandas e desafios que iam aparecendo (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Além da competência do quando de profissional, há as competências da metodologia de formação e do modelo de gestão adotado na Casa da Juventude. Segundo a coordenadora geral da Casa da Juventude, há um reconhecimento do processo de formação de adolescentes e jovens, adotado na Casa da Juventude desde a sua fundação. Para a coordenadora, se esse reconhecimento não existisse, “por que então, a Casa da Juventude estaria sendo convidada para estar em determinados espaços, tanto na igreja como foram dela?”.

Eu tenho a impressão que uma competência que é dada a Casa da Juventude, é essa questão em relação a (...), por exemplo, em relação a formação de juventude (...). Não só a Casa reconhece isso, mais outros reconhecem da Casa. Que a Casa tem (...), competências para realizar a formação de Juventude. É, a Casa é reconhecida também em muitos espaços. Por exemplo, para o planejamento, para a metodologia, tanto na igreja como fora da igreja. E muitas situações da igreja nacional e internacional, convidam a gente pra poder, por exemplo, contribuir na organização do Congresso Latino-Americano ou, por exemplo, na sistematização do projeto, do marco referencial da Pastoral Juventude Latino-Americana, por quê? Porque reconhece nisso uma competência da Casa (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Essa questão do reconhecimento, segundo a coordenadora, se estende para fora da igreja, chegando até o espaço acadêmico.

Assim (...), por exemplo, as Universidades, quando convidam a Casa da Juventude pra poder participar do JUBRA<sup>46</sup>, mesmo não participando de nenhuma, por que a Casa não é uma unidade de ensino superior, ela não é considerada e nem reconhecida nesse campo, no entanto ela é convidada pra poder discutir com o povo o simpósio internacional, em pé de igualdade com Universidade. Então eu acho que é reconhecimento dessa competência, dessa capacidade que a casa ao longo da sua história vai construindo (RELATO COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Para o coordenador de Pesquisa da Casa da Juventude, isso nasce das necessidades, mas principalmente do processo de formação que a equipe buscou para responder as demandas.

Se nós somos, um instituto de formação, assessoria e pesquisa e queremos ser referência, a gente começou a se perguntar; “aonde a gente quer estar, daqui a dez anos”? A gente fez isso ao completar vinte anos, a gente foi responder essa pergunta e aí uma dessas coisas que a gente constatou, é que pra ser referencia não só na questão metodológica, na questão artística, na questão bíblica, na questão da participação, nós precisávamos também, ser referência, enquanto profissionais capacitados na temática pra responder na questão da formação, da assessoria, da

---

<sup>46</sup> III JUBRA – Simpósio Internacional sobre Juventude Brasileira. Foi um evento acadêmico, interinstitucional, interdisciplinar e promovido pela PUC Goiás – Fundação Aroeira, UFRJ, UEG, UFG e Casa da Juventude em 2008- ver [www.ucg.br](http://www.ucg.br)

pesquisa, mais também que isso estivesse casado com o projeto de vida pessoal das pessoas. Aonde elas querem investir suas energias enquanto profissionais de atuação (...), em que elas querem gastar sua vida. Então foram aliadas, essas duas coisas: as necessidades do instituto, mas também os desejos, os projetos de vida das pessoas (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Para o diretor da Casa da Juventude, tudo isso faz com que, o centro de juventude desenvolva capacidades para estar em diversos espaços de discussões ou mobilização social ou de uma temática ligada à questão da juventude ou extensivo a este tema.

Outra coisa é a participação (...), em tudo que for possível (...). Conferência Estadual de Segurança Pública, vamos estar lá né, porque é importante. Comitê Goiano pelo fim Violência Policial, vamos ajudar fundar, vamos a ajudar segurar, vamos ajudar a manter (...). É, Conferência Nacional de Segurança Pública, Conferência Nacional LGBT, Conferência Estadual LGBT, Conferência Nacional de Direitos Humanos, Conferência Nacional da Pessoa com Deficiência, tudo isso participar, por que, o mundo precisa de que as classes se organizem, as pessoas se organizem, por que ai dá mais garantia, isso dá mais segurança, dá mais força, dar mais capacidade de combate de luta (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Essa decisão de participação nestes espaços, segundo o diretor, contribui para a aprendizagem de toda a equipe da Casa da Juventude. É neste sentido que ela vai tornar referência também na questão da defesa dos direitos humanos. O objetivo da CAJU é o trabalho preferencial com adolescentes e jovens, porém, ao redor destes estão a família, a escola, a polícia, enfim, diversas outras instituições. Segundo o diretor, esta é uma política de fundo da CAJU, buscar entender o ser humano, antes de qualquer outra coisa.

Uma das políticas de fundo da Casa, é não identificar as pessoas com as suas possíveis limitações. Mas, ao contrário, enxergar o ser humano e que conceito do ser humano a imagem e semelhança de Deus (...). Eu acho que no fundo da atuação, por exemplo, da polícia, ele ta um pouco isso, alguns são seres humanos outros não são. Então, quem não é ser humano pode ser morto né, então essa barbaridade, então, quem vai fazer esse critério, sou eu, o Joaquim, é o outro, quem? Mais nós não, a pessoa humana, (...) ser humano é imagem e semelhança, tem que ser respeitado, tem qualidade e se a gente não valoriza isso acontecem milagres, acontecem milagres (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Pode-se dizer então, que uma competência da Casa da Juventude é essa ideia de como as pessoas vão ser abordadas a partir do direito que ela tem de ser humano. Neste sentido, de acordo com os relatos acima, o centro de juventude vai desenvolvendo qualidades e capacidades apontadas por Salamon (1997), de que as Organizações do Terceiro Setor (OTS), vão desenvolvendo habilidades e capacidades e assim contribuir de modo diferencial com a vida das pessoas bem como para os processos de desenvolvimento local, regional ou de grupos específicos.

Ainda, segundo o diretor, tudo isso são fatores que vão fazer parecer, que exista uma mágica dentro da Casa da Juventude. Porém, de acordo com seu relato, a questão é que, a forma com que a equipe aborda os jovens, ou seja, a partir de sua condição pessoal e de sua

realidade social, faz diferença para o próprio jovem atendido, por que ele se sente gente e parte do projeto e por isso, ele ajuda também a cuidar.

Uma das coisas que pra mim, é motivo pra mim falar fora, existe aqui uma mágica, uma coisa diferente, por que, por exemplo, para os jovens que estudam aqui, são jovens de periferia, são jovens (...) cumprindo medidas sócio-educativas, ou então conflito com a lei, ou sei lá, meninos de rua em situação de rua, então, era pra casa ser uma bagunça. Porque, o conceito social sobre esses jovens, são desordeiros, bagunceiros (...), e mil coisas. Não tem nenhuma palavra escrita nos banheiros, nas paredes, nos quartos, não tem essas coisas. O que é isso? Que mágica é essa? É a confiança nas pessoas, é o carinho com as pessoas, a atenção e o cuidado com cada um (...) (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

Compreende-se que os relatos do diretor, apontam para as competências, que a Casa da Juventude desenvolveu em sua trajetória em relação ao seu processo próprio de formação integral das pessoas, ou seja, um processo de formação que abrangesse todas as dimensões do ser humano.

Para a pesquisadora social da UFG, isso ocorre por que este centro de juventude sempre adotou uma modalidade de formação crítica e ampla. Existe sempre um processo de interdisciplinaridade.

A CAJU sempre adotou uma formação crítica e ampliada para todos os que receberam formação naquele espaço. Em minha experiência os momentos formativos são propostos no coletivo da CAJU, preparados por cada equipe e contam com o acompanhamento da equipe de assessoria da CAJU. Sempre houve um bom espaço de diálogo no planejamento do projeto formativo realizado pela CAJU, além de uma preocupação significativa com uma formação que incluísse espiritualidade inaciana, a arte, a musica, a dança (RELATO DA PESQUISADORA SOCIAL DA UFG).

Para a coordenadora da área de Bíblia e Espiritualidade, o processo de formação integral se apoia nas equipes e no modelo de gestão que CAJU adotou. Para a coordenadora, existe uma seqüência de eventos que contribuem para o desenvolvimento deste centro de juventude.

Trabalho em equipe; constituição com redes afins; planejamento participativo; desencadeamento de processos pessoais e institucionais e sistematização da ação (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE).

Compreende-se que todos esses eventos, são fatores que tem contribuído ao longo dos anos, para o desenvolvimento das competências organizacionais da Casa da Juventude.

Para o coordenador do IPJ São Paulo, a CAJU se diferencia dos outros centros e institutos de juventude porque, ela está em permanente processo de atenção às discussões relacionadas a metodologias de trabalho com os jovens.

A CAJU está atendida com uma série de discussões relacionadas a metodologias de trabalho com jovens, formas de planejar a ação, inovação de linguagens de

comunicação. Tudo isso faz da CAJU uma espécie de modelo para os outros centros. A CAJU é dos poucos institutos (ou único!) que consegue trabalhar com questões polêmicas sobre gênero, por exemplo, dentro do campo eclesial (RELATO DO COORDENADOR DO IPJ SÃO PAULO).

Essas competências vão fazer a CAJU alcançar um diferencial mesmo entre as entidades da Província do Brasil Centro-Leste. Segundo a coordenadora geral da CAJU, essa diferença, começa desde a formação de uma equipe de gestão da instituição até a forma como se desenvolve o trabalho com o público destinatário.

Ela difere de todas as outras obras, ou da maioria das obras que nós conhecemos da província Brasil Centro-Leste, por que na sua organização e na sua direção, ela tem leigos e tem Jesuítas, e esses leigos e esses jesuítas, cresceram, não, não só os leigos nessa, nessa participação, na organização, na participação, na administração da obra, cresce também os jesuítas pra entender, que a Casa da Juventude é diferente das outras obras (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

É uma obra que defende o protagonismo dos jovens, mas ao mesmo tempo, defende o protagonismo dos leigos e das leigas na construção dos processos de gestão, decisão e formação dos jovens e desenvolvimento pessoal.

Essa diferença ou as qualidades da Casa da Juventude vão aparecer principalmente na forma do trabalho com os jovens, no posicionamento do centro em relação aos jovens e sua condição social.

Eu acho que uma grande qualidade é (...), a fidelidade à juventude, em primeiro lugar. O compromisso, toda a nossa ação, toda a nossa missão é para a juventude, é com a juventude, não esquecer isso. Depois tendo isso presente, é a gente considerar que o papel que nos cabe é, é um papel exigente, mais é um papel também que diz qual é o nosso lugar, nosso lugar da assessoria, da formação, da pesquisa, então a gente dar conta desse aspecto, aliado com o compromisso com a realidade, de onde vêm esses jovens, esses jovens não estão isolados de uma situação é, de comunidade, de igreja, de sociedade (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Ainda segundo o coordenador, as competências da Casa da Juventude estão integradas à sua forma de acolher as pessoas, no trabalho em rede, nos respeito às diferenças, na capacidade de recomeçar, na pluralidade da sociedade em que o centro de juventude está inserido.

E eu acho que aliado a isso a acolhida de diferentes, a diferente. Diferentes pessoas, a diferentes igrejas, diferente correntes, diferente posturas, de diferentes sexualidades e ter essa ideia da acolhida, primeiro como um lugar de encontro, encontrar com as pessoas, encontrar com os projetos, encontrar com os desejos e depois disso trabalhar a proposta. Eu acho que um outro grande trunfo é saber que a gente não está sozinho. É por isso que a gente tem que estar em rede, por isso a gente tem que somar, por isso a gente tem que ouvir, por isso a gente tem que voltar atrás às vezes (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Depois dos processos de formação e assessoria, a Casa da Juventude ao longo do tempo foi desenvolvendo competências no tocante ao desenvolvimento de pesquisa sobre

juventude. Esse processo se consolida quando o centro assume a coordenação da especialização em juventude. A CAJU já sistematizou e publicou os trabalhos os artigos produzidos pelos especialistas em juventude. Com isso, o centro passa a ser referência também como um centro de pesquisa na temática da juventude. Para o coordenador de pesquisa, isso ocorreu dentro de um processo.

Desde o início a Casa da Juventude ela teve essa proposta de ser um centro de pesquisa, que fosse um Instituto de formação, assessoria e pesquisa. Na primeira década essa pesquisa foi mais na linha metodológica. Então, era produção de material, ou construção de uma memória e arquivos da metodologia com os jovens, principalmente uma metodologia da ação comunitária, da ação pastoral juvenil, no sentido de construir subsídios e aí foram gerando subsídios, produção de cadernos, inclusive a ideia era oferecer subsídios e cadernos aqui pra essa região do país, mas acabou que esse material foi de referência por mais de dez anos em todo o Brasil, na perspectiva de igreja de trabalho com os jovens, inclusive foi o material mais produzido que é a coleção do processo de formação na pastoral da juventude. Depois desse processo a gente acabou na perspectiva de investigar alguns aspectos da juventude (...). Depois começou a discussão da arte enquanto elemento para trabalhar a questão da formação, a questão do compromisso sócio-político. Em seguida entrou nos aspectos da comunicação juvenil. Então pensar caminhos e qual o jeito de se comunicar com a juventude hoje. Mais sobre tudo começa a fazer pesquisa sobre a realidade da pastoral, dos grupos de jovens e da assessoria. Atualmente nós estamos com três projetos de pesquisa em campo. Uma é sobre a condição juvenil em Goiás (...), como que os jovens vêm as concepções de vida, de segurança aqui em sete municípios (...) goianos; a outra é sobre acompanhamento a juventude e o protagonismo no espaço das igrejas e por fim, a pesquisa mais recente que é sobre a questão da arte popular, juventude e arte popular (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Compreende-se que as competências da Casa da Juventude e que estão relacionadas à pesquisa, foram desenvolvidas conforme o surgimento das necessidades. Neste sentido, apontam-se no quadro a seguir alguns elementos chave e as competências que estão relacionadas a estes.

<b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA CASA DA JUVENTUDE PE. BURNIER</b>	
<b>ELEMENTOS CHAVE</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
Gestão	- Capacidade para captar e mobilizar Recursos. - Capacidade de desenvolver parcerias e atuar em redes
Formação	- Capacidade de desenvolver Jovens a partir de uma formação integral e Processual com vista ao desenvolvimento profissional e cidadania
Assessoria	- Capacidade de assessorar grupos distintos a partir de uma metodologia de planejamento participativo
Pesquisa	- Capacidade de sistematizar subsídios para grupos pastorais e oferecer formação Lato sensu

**Quadro 17 – Competências Organizacionais da Casa da Juventude Pe. Burnier**

Fonte: Elaborado pelo autor

Compreende-se que existem os elementos sustentadores dessas competências, conforme serão abordados a seguir.

### 8.2.2 Elementos sustentadores

Conforme destacados no capítulo anterior, os elementos chave das competências da Casa da Juventude são a gestão, a formação, a assessoria e a pesquisa sobre a juventude. Esses elementos com o tempo geraram competências. Para sustentar esse processo, adotou ações para garantir seu desenvolvimento e sustentar sua trajetória.

Segundo a pesquisadora social da UFG, existe uma composição muito particular de elementos que colaboram para essa sustentação dessas competências.

Uma composição muito particular: pessoal altamente qualificado e comprometido com a missão da CAJU, o apoio de uma equipe de assessoria composta por profissionais interessados em contribuir com os objetivos da CAJU, o aporte de recursos de diferentes fontes (em alguns momentos dos próprios sujeitos que fizeram a história da CAJU) que permitiram uma melhoria significativa da qualidade das atividades desenvolvidas (RELATO DA PESQUISADORA SOCIAL DA UFG).

Conforme relato, há um conjunto de elementos sustentadores das competências organizacionais da Casa da Juventude. Em outras palavras, existe um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias, que estão a serviço da organização, contribuindo assim, para a manutenção da vantagem competitiva (DUTRA, 2001).

Segundo o coordenador do IPJ São Paulo, essa não é a realidade das entidades sociais, especialmente das que trabalham com a temática da juventude. Para o coordenador a grande maioria não possui esse conjunto de elementos sustentadores.

Muitas vezes, para sobreviverem, as instituições precisam fazer deslocamento de recursos para subsidiar outras ações no trabalho que desenvolvem. Bem como, otimizar recursos e contar com a ação voluntária de diferentes atores. Tudo isso, exige o fortalecimento de relações de transparência e confiança, sobretudo, entre as pessoas envolvidas no trabalho do instituto. No entanto, o ritmo de uma instituição sem grandes estruturas contábeis não é fácil. Criatividade e paciência são valores importantíssimos de serem cultivados por quem está à frente destes processos (RELATO DO COORDENADOR DO IPJ SÃO PAULO).

No caso da Casa da Juventude, existe um conjunto de elementos que são articulados para manter o centro em pleno funcionamento e fortalecer suas competências. Para a coordenadora de Assistência Social, a articulação começa no compromisso dos envolvidos com a causa da juventude e de um mundo melhor.

Penso que é o compromisso com a causa da juventude bem como as parcerias que a CAJU faz, que leva a resistência ao modelo atual de igreja e de Estado. É a utopia de “outro mundo possível” que a aproxima dos outros movimentos sociais e que como isso, vai marcando sua identidade e seu diferencial nesse contexto social (...). Depois tem a questão da acolhida que é um princípio fundante da ação da Casa. A escuta, o espaço de proteção, o respeito a individualidade de cada pessoa. Ver o outro como gente e deixando que ele expresse a sua forma de ser e de viver (RELATO DA ASSISTENTE SOCIAL DA CAJU).

Compreende-se que existe um conjunto de princípios que contribuem para a construção da identidade diferenciada e sustentadora das competências da Casa da Juventude tais como, a acolhida das pessoas, as parcerias e a utopia de um melhor.

A coordenadora da área de Bíblia e Espiritualidade também aponta a existência de um conjunto de elementos sustentadores das competências organizacionais da Casa da Juventude.

A utopia que nos move rumo ao modelo de sociedade que queremos construir e viver; a experiência de igreja comunhão e participação vivida nesses 26 anos; a qualificação do quadro de colaboradores contratados e não contratados – formação integral; a capacidade de articulação em rede de forma eficiente e eficaz e aproximação e convivência com os destinatários da instituição – jovens empobrecidos (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE DA CAJU).

Ainda segundo a coordenadora da área de Bíblia e Espiritualidade, junto com esses elementos há ações que são realizadas para complementar os aspectos relatados acima.

Atualização e aprofundamento conceitual da temática juventude, a montagem de uma equipe de trabalho que acredita no faz, ter nessa equipe uma parte considerável de educadores/as que já passaram pelo processo de formação da instituição, trabalhar pelo protagonismo juvenil nas ações que realiza, articulação dos trabalhos em rede e o contato e circulação da equipe pelas diversas áreas de conhecimento (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA DE BÍBLIA E ESPIRITUALIDADE DA CAJU).

O coordenador de Recursos Humanos da CAJU, também enfatiza a existência de mais elementos que colaboram nessa sustentação.

Apoio de voluntários que são encantados pela causa da instituição, o envolvimento em linha de frente em ações de defesa dos jovens, com planejamento e estratégias definidas, o desenvolvimento de ações para o bem maior, não para a instituição ser reconhecida e o fato de não abrir mão de trabalhar num processo de formação integral em todas as ações que desenvolver. Depois tem a questão da Participação dos leigos nas tomadas das decisões da instituição, desde sua origem, bem como a abertura de espaços aos jovens para que possam vivenciar seu potencial humano, sem preconceitos (...) (RELATO DO COORDENADOR DA RH DA CAJU).

Essa questão do processo de formação também é enfatizada pela coordenadora geral da Casa da Juventude. Para a coordenadora, o primeiro elemento sustentador é a metodologia de formação.

Primeiro a metodologia. Acho que a metodologia de construção e de envolvimento, ela faz gerar novidade porque a metodologia de construção ela é provocadora de enfrentamentos de conflitos e os enfrentamentos de conflitos que vão surgindo, tanto na equipe como na perspectiva da formação (...), da administração e enfrentamento

desses conflitos, da avaliação (...) do que aparece e de como você administra isso pra poder superar essa questão, vai dando pra Casa da Juventude uma certa autoridade de determinados temas e depois o esforço (...) do grupo nas decisões internas (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

Ainda segundo a coordenadora, além desse pilar de construção e sustentação das competências organizacionais da Casa da Juventude, existe a questão das convicções que o grupo CAJU tem.

O grupo da Casa da Juventude tem certas convicções. Por exemplo, a convicção da qualificação. Eu acho que é uma convicção que o grupo assumiu coletivamente (...). Igual (...), celebrar os vinte anos. A preparação dos vinte anos, enquanto a equipe toda decide (...) que precisa qualificar sua equipe pra sua equipe poder dizer de juventude e dizer e ter o reconhecimento tanto interno como externo, essa decisão foi assumida coletivamente (...). A quantidade de pessoas que foram para o Mestrado, pra Especialização, pro Doutorado, frutos desse esforço coletivo, quer dizer, nós não podemos dizer qualquer resposta, nossa resposta tem que ser uma resposta qualificada e essa decisão então, foi assumida por cada uma das equipes que compõe, mesmo que isso tenha consequência pessoal, mais é em nome de uma causa coletiva (RELATO DA COORDENADORA GERAL DA CAJU).

A coordenadora coloca como questão de fundo, a questão da qualificação da equipe. Compreende-se que isso vai contribuir decisivamente para que a instituição tenha se tornado referência em centro de pesquisa sobre juventude. Essa posição está sendo alcançada por uma decisão de dentro para fora da organização, visando o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos para a compreensão melhor do próprio trabalho desenvolvido.

Segundo Sandberg (2000 *apud* BITENCOURT, 2005), o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e habilidades envolve a compreensão do sentido do trabalho. E essa percepção parte da compreensão ou da forma como os gestores enxergam as competências e o trabalho realizados na CAJU. Compreende-se que a decisão da equipe da Casa da Juventude apontou para este caminho, ou seja, que todo o quadro profissional deveria estudar para desenvolver melhor os conhecimentos e habilidades necessárias para a realização do trabalho com adolescentes e jovens bem como com entidades sociais.

Outra questão importante, conforme relato da Assistente Social, está no processo de contratação de pessoal. De acordo com o seu relato, há uns princípios que a CAJU não abre mão no processo de contratação. “A escolha dos recursos humanos obedece a um principio básico que é a afinidade com a causa da juventude”.

O coordenador de pesquisa complementa essa questão, ao enfatizar que, a questão do desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades, não é feito de forma pontual, mas em processo e a partir do planejamento e da ideia do trabalho em grupo. Neste sentido, resgata-se

o segundo ponto central da abordagem de Sandberg, o de que as competências que se desenvolvem através da interação entre pessoas.

Primeiro essa ideia do processo. Uma segunda coisa, eu acho que é o planejamento. A ideia de planejamento e é um planejamento que envolve todo mundo, ele começa nas pessoas opinando a partir dos seus grupos organizados até um afunilamento que é a definição final de um formato do plano de ação (...). Tudo é nessa perspectiva de se perguntar; “aonde a gente quer chegar?”. Eu acho que isso é um outro trunfo (...). Depois essa experiência de grupo, então aqui tudo que se faz consulta, tudo que se faz partilha, no sentido de que os projetos não são iluminação de uma só cabeça (...), mas, resultado de uma discussão, de um diálogo de parcerias e de troca (RELATO DO COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA DA CAJU).

Para a coordenadora da área Sócio-Política, o processo de gestão, também é um elemento sustentador das competências da Casa da Juventude.

Porque na Casa da Juventude, nós partimos do princípio da autonomia nas funções, com ausência de controles, isso já é uma grande marca deste processo. Outro elemento é a possibilidade de sairmos do ordinário das funções, possibilitando crescimento e mais envolvimento com o todo da CAJU. As coordenações de núcleos, áreas e setores, têm o papel de acompanhar, resolver o conflito e colaborar para que o diálogo de fato se resolva com o diálogo. Penso que, como existe o envolvimento maior das pessoas no processo, acaba se constrói um diferencial de gestão (RELATO DA COORDENADORA DA ÁREA SÓCIO-POLITICA DA CAJU).

O diretor da Casa da Juventude enfatiza que, entre os elementos sustentadores das competências organizacionais da Casa da Juventude está a decisão de acreditar e participar de todas as iniciativas que beneficiam os jovens, o mundo e a vida em geral.

Entrando em tudo que beneficiava os jovens e o mundo em geral, a vida, apoio então, tudo, tudo, tudo que tinha de apoio de reunião, de encontro de... A paróquia que nós estamos tem que ser apoiada, porque os padres Franciscanos, é quem cuida daqui, então nós temos que apoiar, nós estamos nos territórios deles, então eles fazem o bem a nós cuidando dessa parte, eles fazem a nós um benefício “indireto” digamos assim. A CRB<sup>47</sup> local tem que ser apoiada, por que é a reunião dos religiosos, a Arquidiocese tem que ser apoiada, por que é ela que cuida desse rebanho todo, nesse território. Então, o estudo do clero, então tudo nós passamos a contribuir também financeiramente. Todas as instituições que precisavam de colaboração financeira, ainda que pequena mais a nossa “partizinha” a gente sempre fez questão de dar por que achava importante até hoje é decisão importante, existe um conselho do clero, existe a arquidiocese, que exista a CRB, que exista a paróquia e hoje foi ampliando isso ai né. Então por exemplo, o tráfico de pessoas: junto com o Ministério Público, estamos lá contra, no combate ao tráfico de pessoas, tem uma comissão (...), a gente faz parte, conselho estadual de direitos, fazemos parte, conselho municipal de assistência, fazemos parte porque é importante. Essas coisas todas começaram bem fraquinhas. Não, vamos ta junto pra poder dar força pra poder empenhar, ainda que tudo isso representou mais desdobramentos pra gente, mais trabalho pra gente, mais esforço ali, mais outro dali, mais isso não tem importância, isso precisa existir, se a gente sai e todo mundo sai não vai pra frente. Então, continuamos acreditando nessas coisas, iniciativas de outros, de nossas que serviram e servem de apoio à juventude (RELATO DO DIRETOR DA CAJU).

---

<sup>47</sup> CRB – Conferência dos Religiosos do Brasil

Compreende-se que, conforme os relatos acima existe um conjunto de elementos que sustentam as competências organizacionais da Casa da Juventude. Segundo o coordenador do IPJ São Paulo, são esses elementos que credenciam a Casa da Juventude a ser a grande articuladora da Rede Brasileira de Centros e Institutos de Juventude.

A CAJU é a grande articuladora da Rede Brasileira de Institutos de Juventude. Atualmente, não é possível imaginar a atuação da rede sem fazer referência à Casa da Juventude. Além da CAJU ter uma boa estrutura física e de recursos humanos (assessoria), os outros centros com maior estrutura e que também poderiam assumir a liderança da Rede têm enfrentado crises institucionais complicadas. A CAJU é o grande “pilar” que sustenta e segura a existência da Rede Brasileira (RELATO DO COORDENADOR DO IPJ SÃO PAULO).

Conforme relato, a Casa da Juventude possui recursos físicos (edificações e localização), humanos (conhecimentos e habilidades) e financeiros que colaboram com a sustentação de suas competências organizacionais e formação do capital social na sociedade. Compreende-se que, é a articulação desses recursos que têm contribuído para que a Casa da Juventude chegasse aos 26 nos de atuação no contexto da Sociedade Civil Organizada e do Terceiro Setor, com um diferencial, tanto na forma de atuar como no reconhecimento.

Esta seção destacou os elementos sustentadores das Competências da Casa da Juventude. Os quadros a seguir, demonstram quais são esses elementos.

ELEMENTOS CHAVE	COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS SUSTENTADORES
GESTÃO	CAPACIDADE PARA CAPTAR E IMOBILIZAR RECURSOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Província BRC</li> <li>- Voluntários</li> <li>- DKA – Áustria</li> <li>- ADVENIAT – Alemanha</li> <li>- Fundação Porticus</li> <li>- Associação Amigos e amigas da CAJU</li> <li>- CEASA</li> <li>- Mesa Brasil</li> <li>- Aluguéis</li> <li>- Estrutura organizacional por meio de Conselhos, Núcleos, Áreas e Setores,</li> <li>- Processo de planejamento participativo</li> <li>- Autonomia das funções nas áreas e setores</li> <li>- Formato circular do organograma</li> <li>- Profissionais Especialistas, Mestres e Doutores (as)</li> <li>- Baixa rotatividade no quadro de profissionais</li> <li>- Compromisso com a causa da juventude</li> </ul>
	CAPACIDADE DE DESENVOLVER PARCERIAS E ATUAR EM REDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede brasileira e latino-americana de centros e institutos de juventude,</li> <li>- Conselhos (de direitos da criança e do adolescente, de juventude, de segurança pública, de direitos humanos); Universidades (PUC Goiás, UFG, UEG)</li> <li>- Outras entidades (FAJE, CEBI, Rede Celebra, Pastorais de Juventude, IPF)</li> </ul>

**Quadro 18 – Elementos Sustentadores - Gestão**

Fonte: Elaborado pelo autor

ELEMENTOS CHAVE	COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS SUSTENTADORES
FORMAÇÃO	CAPACIDADE DE DESENVOLVER JOVENS A PARTIR DE UMA FORMAÇÃO INTEGRAL E PROCESSUAL COM VISTA AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E CIDADANIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação a partir das dimensões humanas da pessoa</li> <li>- Cursos realizados em etapas interdependentes</li> <li>- Metodologia de construção e envolvimento.</li> <li>- Curso de Informática e Cidadania</li> <li>- Curso Pré-Universitário e Cidadania</li> <li>- Curso de Inglês e Cidadania</li> <li>- Acolhida e atendimento dos jovens a partir de sua condição humana</li> <li>- Espaço de proteção e respeito a individualidade da pessoa</li> </ul>

**Quadro 19 - Elementos Sustentadores - Formação**

Fonte: Elaborado pelo autor.

ELEMENTOS CHAVE	COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS SUSTENTADORES
ASSESSORIA →	CAPACIDADE DE ASSESSORAR GRUPOS DISTINTOS A PARTIR DE UMA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminário de planejamento Pastoral</li> <li>- Seminário de planejamento educativo</li> <li>- Escola de Educadores e Educadoras</li> <li>- Equipe de assessoria metodológica</li> <li>- Equipe de assessoria pastoral</li> <li>- Equipe de assessoria educacional</li> <li>- Conselho de juventudes</li> <li>- Conselho Estadual e Municipal dos direitos da Criança e do Adolescente, dos direitos</li> <li>- Conselho de direitos humanos</li> <li>- Comitê Goiano pelo fim da violência policial</li> </ul>

**Quadro 20 - Elementos Sustentadores - Assessoria**

Fonte: Elaborado pelo autor

ELEMENTOS CHAVE	COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS SUSTENTADORES
PESQUISA →	CAPACIDADE DE SISTEMATIZAR SUBSÍDIOS PARA GRUPOS PASTORAIS E OFERECER FORMAÇÃO LATO SENSU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicação das coleções: Processos de formação na PJ Na trilha do grupo de jovens Papo Jovem, etc.</li> <li>- Pesquisa metodológica da ação pastoral</li> <li>- Pesquisa sobre arte popular</li> <li>- Pesquisas sobre a condição juvenil em Goiás</li> <li>- Coordenação Pedagógica e Administrativa da especialização em juventude no mundo contemporâneo</li> <li>- Sistematização e publicação dos trabalhos finais da especialização em formato artigos</li> </ul>

**Quadro 21 – Elementos Sustentadores - Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar as competências organizacionais de uma organização estabelecida no contexto da Gestão Social no Terceiro Setor. Para atender esse objetivo, realizou-se um estudo de caso na Casa da Juventude Pe. Burnier (CAJU), buscando identificá-las a partir de sua trajetória histórica.

Neste sentido, buscou-se mapear e descrever os fatos históricos que ocorreram durante o processo de estruturação, desenvolvimento e ampliação da CAJU, na perspectiva de destacar as principais fases, mudanças e desafios vivenciados, as estratégias que foram desenvolvidas e principalmente, as competências que foram se consolidando para dar conta das demandas sociais durante o seu percurso histórico.

Para fundamentar o caso, realizou-se uma revisão teórica, abordando os temas relacionados ao Terceiro Setor, a Gestão Social e principalmente sobre Competências Organizacionais e competências organizacionais no Terceiro Setor, objetivo central deste estudo.

Para o desenvolvimento da parte teórica, tanto o capítulo do Terceiro Setor como o da Gestão Social, utilizaram-se as abordagens mais referendadas sobre essa temática. Grande parte dos autores estudados (CARDOSO, 1997; FERNANDES, 1997; SALAMON, 1997, 1998, 2008; DRUCKER, 1997, TENÓRIO, 2000, 2004, 2006; CARRION, 2001, MONTAÑO, 2002; ARCOVERDE, 2006; GUTIERRES, 2006; ALBUQUERQUE, 2006, entre outros), abordam o desenvolvimento, as críticas, os dilemas e principalmente a importância do Terceiro Setor e da Gestão Social.

Para construir o capítulo sobre as competências, buscou-se apresentar os autores (PENROSE, 1959, BARNEY, 1991, PRAHALAD E HAMEL, 1990; HERZOG, 2001; FLEURY e FLEURY, 2004; BITENCOURT, 2004, 2005, 2008; entre outros), que contribuíram para a evolução dos conceitos discutidos na teoria da Visão da Baseada em Recursos (VBR), no contexto da administração, destacando a importância do desenvolvimento de competências para a conquista da vantagem competitiva pelas organizações no mercado em que atua. Finalmente, neste capítulo, apresentou-se a discussão sobre as competências organizacionais no Terceiro Setor.

Segundo Salamon (1997), as organizações do Terceiro Setor, possuem qualidades e capacidades que as habilitam a contribuir de modo diferencial com o desenvolvimento social de um determinado local ou região. Para o autor, as organizações do Terceiro Setor, desenvolvem suas competências a partir da capacidade de canalizar a participação popular colaborativa para o seu desenvolvimento e sustentabilidade no cenário social e econômico (SALAMON, 1998).

A partir dos objetivos, construiu-se o capítulo sobre os procedimentos metodológicos na perspectiva de se criar um caminho para identificar as competências organizacionais da Casa da Juventude. Com base no referencial teórico, foram criadas duas categorias principais de análises com quatro subcategorias. As categorias de análises compreenderam a Gestão Social (com suas subcategorias ações e processos chave), e as Competências organizacionais (com suas subcategorias, dependência de percurso e elementos sustentadores). Essas categorias e subcategorias foram analisadas a partir da narrativa histórica da Casa da Juventude.

Esta pesquisa, de natureza qualitativa descritiva, foi desenvolvida em cinco etapas. É importante destacar, porém, que a interpretação e descrição dos dados coletados foram realizadas por meio da análise de conteúdo qualitativa, na perspectiva de ampliar o entendimento da trajetória da entidade, de sua gestão, de suas competências e seus elementos sustentadores.

A narrativa histórica foi desenvolvida a partir dos ciclos anuais, tendo como fator característico, a descrição dos principais fatos ocorridos junto com as ações e processos chave, que foram desenvolvidos naquele ano, com o objetivo de identificar as competências que se consolidaram a partir desses eventos na Casa da Juventude. Percebeu-se a existência de decisões estratégicas que foram fundamentais para a construção da trajetória da CAJU.

A partir da narrativa histórica, da análise de documentos, das entrevistas, identificou-se, que a Casa da Juventude Pe. Burnier é um instituto de formação, assessoria e pesquisa sobre juventude e iniciou seu trabalho com a missão de atender as necessidades da Pastoral da Juventude na Arquidiocese de Goiânia, Estado de Goiás, mas que, logo se estendeu para o regional Centro-Oeste, para a abrangência nacional e latino-americana.

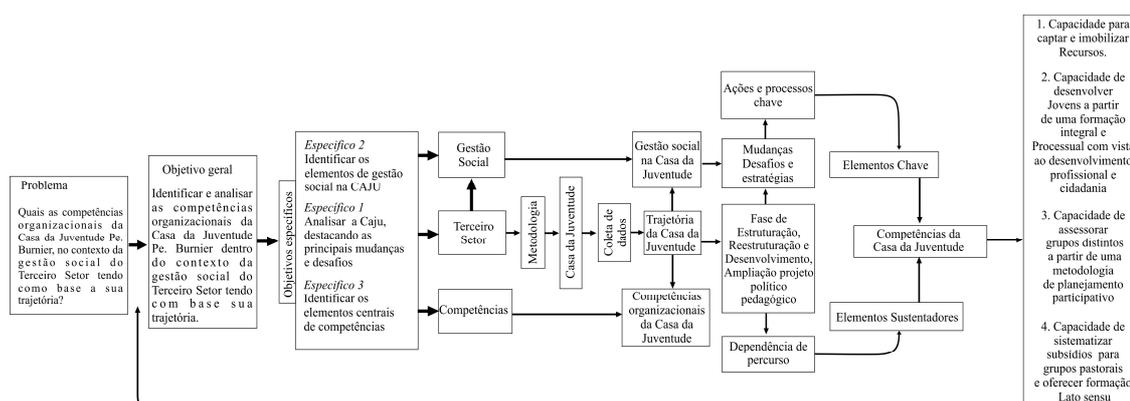
Considerando-se as fases mapeadas, identificaram-se as mudanças e desafios, estratégias e as ações e processos chaves, utilizadas para acompanhar e atender as demandas sociais bem como as competências que foram desenvolvidas em cada evento ocorrido durante

a trajetória da Casa da Juventude e suas respectivas importância para o processo de desenvolvimento e transformação da CAJU em centro de referência no trabalho com jovens no Brasil e na América Latina.

Também foi possível identificar que a Casa da Juventude é uma entidade confessional, fundada, dirigida e mantida pelos Padres Jesuítas da Província do Brasil Centro-Leste, uma congregação religiosa pertencente à Igreja Católica. É também uma entidade social, porque é regulada pela Lei Orgânica da Assistência Social do Brasil e executa políticas públicas no âmbito social e, em razão dessa combinação, presta serviços pastorais e sociais, preferencialmente a adolescentes e jovens.

O estudo identificou a partir da trajetória e dos esforços que foram realizados ao longo de sua história, que a CAJU se transformou em um centro de referência no trabalho de formação, assessoria, pesquisa e publicação de subsídios, sobre juventude no Brasil e América Latina.

A figura abaixo, demonstra o processo realizado, tendo início com o problema de pesquisa, criação dos objetivos, construção do referencial teórico, proposição dos procedimentos metodológicos, análise e descrição da trajetória da CAJU, análise e descrição das atividades de gestão social e finalmente os elementos chave e sustentadores das competências organizacionais da CAJU.



**Figura 8 – Quadro síntese da dissertação**

Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente compreende-se que, as competências da Casa da Juventude, estão diretamente ligadas à sua metodologia de gestão, à seriedade no uso dos recursos, na confiança gerada entre as suas práticas e os benefícios oferecidos e recebidos pelo seu público destinatário, por meio de sua metodologia de abordagem e atendimento das pessoas ou de

formação integral e processual de adolescentes e jovens, na sistematização desse processo de formação e publicação de subsídios, na qualificação profissional de seu quadro e na capacidade das pessoas que se envolvem voluntariamente nos seus projetos dessa organização estabelecida no contexto gestão social no Terceiro Setor durante a sua trajetória de 26 anos.

### **9.1 Limitações da pesquisa**

Esse trabalho possui limitações relevantes e que, portanto merecem destaques. Uma dessas limitações diz respeito à inexistência de um manual de procedimentos administrativos, acarretando com isso em limite para uma análise mais sistematizada sobre as atividades de gestão social da Casa da Juventude. As competências relacionadas à gestão foram identificadas a partir da análise de documentos e dos relatos das entrevistas, porém, sem a possibilidade de confirmação a partir de seus processos organizacionais. Compreende-se que esse limite, comprometeu a identificação da “vantagem competitiva” que a organização pesquisada tem em comparação com outras do mesmo contexto de atuação, conforme destacado.

Outro limite, diz respeito à ausência de indicadores sociais, que possam colaborar na identificação da diferença que os cursos da CAJU faz na vida dos adolescentes e jovens bem como mensurar a real intervenção da CAJU no desenvolvimento da social local e regional. A falta desses indicadores comprometeu uma percepção mais real da contribuição que a metodologia de formação integral e processual desenvolvida pela organização pesquisada, bem como da diferença que esse modelo dá a Casa da Juventude, principalmente em uma comparação com os modelos adotados nos outros centros e institutos de juventude do Brasil e América Latina.

Contudo, compreende-se que esses limites, por não fazer parte do escopo do estudo, não comprometeram o objetivo desse trabalho, pois não buscou desenvolver um estudo aprofundado sobre os processos organizacionais nem tampouco, mensurar ou monitorar o alcance da metodologia de formação da Casa da Juventude, mas apenas identificar e analisar essas competências.

Além do mais, nesta dissertação foi adotado o método do estudo de caso único, não sendo possível fazer uma generalização para o setor, a partir dessa realidade. Entretanto, espera-se que este estudo possa contribuir na ampliação do quadro de pesquisas sobre as

competências organizacionais no contexto da gestão social no Terceiro Setor e que as práticas estratégicas de gestão, formação, assessoria e pesquisa possam servir de inspiração para outras organizações sociais bem como para futuros estudos, tanto de ordem teórica, de gestão social ou de construção de metodologias para a identificação de competências organizacionais em organizações estabelecidas no Terceiro Setor.

## **9.2 Sugestões para novas pesquisas**

Como esse trabalho não tem a pretensão de encerrar as discussões sobre as questões discutidas mas de contribuir com o processo, sugere-se a realização de novos estudos que proporcionem uma melhor compreensão da temática discutida bem como dos pontos que foram limites neste estudo.

Neste sentido, sugere-se:

A realização de estudos sobre gestão social da Casa da Juventude, já que esta fora identificada como uma de suas competências organizacionais, para que possa ser estabelecido o manual de procedimentos, possibilitando a identificação de seus processos organizacionais, bem como em outras Organizações do Terceiro Setor.

Realizar um estudo para a criação de indicadores sociais para que possam ser mensurados o real impacto da metodologia de formação integral e processual da Casa da Juventude na vida dos adolescentes e jovens bem como da sociedade em que estão inseridos.

Realizar um estudo sobre os cursos de qualificação profissional da Casa da Juventude para verificar se esses cursos estão contribuindo na inserção dos adolescentes e jovens no mercado de trabalho e qual o impacto econômico que emprego provoca na família, na região onde residem bem como na questão da diminuição ou não da violência e a questão das drogas.

Realizar um estudo comparativo, modalidade estudo de caso múltiplo, envolvendo todos os centros e institutos de juventude do Brasil na perspectiva de identificar as competências desenvolvidas e consolidadas, tanto a nível de rede como do ponto de vista individual.

Por fim, realizar um sobre a real liderança da Casa da Juventude frente à coordenação da rede brasileira e latino-americana de centros e institutos de juventude.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações. 2ª Edição. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2006.
- ALVES, Kelly Cristina. A trajetória da Casa da Juventude Pe. Burnier (1984 a 2000): A Juventude como uma “opção” da Igreja do Brasil. Monografia (Graduação) – Curso de História, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2004.
- AMIT, Raphael; SCJOEMAKER, Paul J. H. Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. vol. 14 p. 33-46, 1993.
- ARCOVERDE, Ana Cristina Brito (2006). Manifestação da questão social no Brasil. In: ALMEIDA, Angela Maria de Oliveira; SANTOS, Maria de Fátima de Souza; DINIZ, Gláucia Ribeiro Starling; TRINDADE, Zeidi Araújo (org.). Violência, exclusão social e desenvolvimento humano. Estudo em representações sociais. Brasília. Editora UNB. p. 27-37.
- ARQUIDIOCESE DE GOIÂNIA, Resumo Histórico. Disponível em: <[www.arquidiocesedeGOIANIA.org.br](http://www.arquidiocesedeGOIANIA.org.br)>. Acesso em junho, 2010.
- AUDISA, Audisa Auditores Associados. Relatório de auditoria Contábil-Financeiro. São Paulo, Maio, 2010.
- AVELAR, Resende Bruno de. Se alguém está em Cristo, nova criatura é: A espiritualidade que brota da formação bíblica para jovens. Dissertação de Mestrado em Ciências da Religião. Pontifícia Universidade Católica de Goiás – Goiânia, 2004a.
- AVELAR, Resende Bruno de. Amor e serviço à juventude. *Revista Jesuítas*. Porto Alegre - RS, 2004b.
- AZEVEDO, Débora. Competências do Coordenador de Voluntários: um estudo exploratório em Organizações da Sociedade Civil de Porto Alegre. Porto Alegre, 2007. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 3ª ed. Lisboa: Edições, 2004.
- BARNEY, Jay. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- \_\_\_\_\_, Jay. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERTI, Ariel Fernando. A dinâmica das Competências Organizacionais no mercado da base da Pirâmide: O caso da venda de calçados por catálogo da Azaléia Colômbia. São Leopoldo, RS, 2009. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. *Gestão de Contemporânea de Pessoas*. Porto Alegre, Bookman. 2004. (Capítulo 1 – Gestão de Competências).
- BITENCOURT, Claudia Cristina. *Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- \_\_\_\_\_, Claudia Cristina. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF Luiz Henrique. *Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. São Paulo: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_, Claudia Cristina, *et. al.* A sustentabilidade em uma rede social: a experiência da Parceiros Voluntários. Um olhar acadêmico: A visão da Unisinos/RS. In: DREYER, Lílian, JOHANNPETER, Maria Elena Pereira. Porto Alegre, RS: L&PM Editores, 2008. p. 41-65.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social - uma abordagem introdutória – relato setorial nº 1. Brasil (2000).

BOLARINE, Oscar Fernando Osório. A formação de competências estratégicas numa Organização Não-Governamental. EnANPAD, 2004.

BOSE, Mônica. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. São Paulo – SP, 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

BRITO, Walderes. Escolas Bíblicas: Da CAJU para a América Latina. Informativo da CAJU. Ano IX N. 91, abril de 1999.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. Terceiro Setor: gestão e controle social. São Paulo – SP, Ed. Saraiva, 2007.

CAJU, Casa da Juventude Pe. Burnier. Plano de Atividades, 1986.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Relatório de Atividades, 1986.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Relatório do CUCA, 1987.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Marco Referencial, 1987.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Plano de Atividades, 1991.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Carta S.O.S CAJU, 1993.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Plano de Atividades, 1992.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Plano de Atividades, 1994.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Projeto de Organização Estrutural, 1995.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Relatório de Avaliação, 2002.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Marco Referencial, 2008.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Plano Global – Gestão, 2009.

\_\_\_\_\_, Casa da Juventude Pe. Burnier. Plano Global – Gestão, 2010.

CARDOSO, Ruth. (1997). Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 7-12.

CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor. Tempo Social; Revista de Sociologia. USP, S. Paulo, 12(2): 237-255, novembro de 2000.

CASALDÁLIGA, Pedro. Martírio do Pe. João Bosco Penido Burnier. São Paulo: Edições Loyola, 2006, 40p.

CAUDURO, Flávia Ferro. Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultura: um estudo exploratório. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF Luiz Henrique. Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

CAMPAGNAC, Vanessa. As organizações não governamentais (ONGs) e o mercado trabalho. XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, 2006. Disponível em: [http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006\\_224.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_224.pdf)

COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima; PAVÃO, Yeda Maria Pereira; BANDEIRA-DE-MELHO, Rodrigo. A produção Científica direcionada a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View - RBV*) no Brasil e no exterior. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração. Edição Especial. Vol. 1, n. 2 p. 177-207, Julho/2009.

CORRÊA, Maria Laetitia., PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva. As potencialidades de uma abordagem crítica sobre os dilemas e polemias relativos ao Terceiro Setor (apresentação) (2006). In: PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia. Terceiro Setor, dilemas e polêmicas. São Paulo – SP, Ed. Saraiva, p. VII-XX.

\_\_\_\_\_, Maria Laetitia.; PIMENTA, Solange Maria. Terceiro Setor, Estado e Cidadania: (Re)construção de um espaço político? (2006). In: PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia. Terceiro Setor, dilemas e polêmicas. São Paulo – SP, Ed. Saraiva, p. 1-17.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativo e misto. São Paulo, SP: Artmed Editora, 2007 2ª edição.

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa qualitativa em Ciências humanas e sociais. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

Dick, Hilário. A juventude quer viver: Leitura de uma sondagem. Casa da Juventude e Observatório Juvenil do Vale – Unisinos, Agosto 2005. Disponível em: [www.casadajuventude.org.br/media/juventudepesquisa.doc](http://www.casadajuventude.org.br/media/juventudepesquisa.doc). Acesso em: 28 de maio de 2010.

DOLABELLA, Rosemirtes; BITENCOURT, Claudia Cristina. A consolidação das competências organizacionais na vitivinícola: um estudo de caso na vinícola Miolo. ENAMPAD, 2006.

DOWBOR, Ladislau. Gestão Social e Transformação da Sociedade. Disponível no Portal do Setor3. Site: <http://.setor3.com.br/>. Acesso em: 15 Dez. 2009.

DREYER, Lílian, JOHANNPETER, Maria Elena Pereira. Porto Alegre, RS: L&PM Editores, 2008. p. 40-66

DRUCKER, Peter Ferdinand. Peter. A administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas. 4 ed. São Paulo, Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_, Peter Ferdinand. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_, Peter Ferdinand. A sociedade pós-capitalista. 7ª. ed. São Paulo : Pioneira, 2001.

DUTRA, Joel. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In: DUTRA, J. Gestão por Competências. São Paulo: Atlas, 2004.

EXAME, Revista. É possível fazer mais. A lei não ajuda. São Paulo – SP. Edição 965 N° 6, Ano 44 de 07 de abril de 2010.

FALCONER, Andrés Pablo. Promessa do terceiro setor: Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Centro de estudos em administração do terceiro setor universidade de São Paulo. São Paulo, 1999. Disponível em <http://www.fia.com.br/portalfia/Repositorio/755/Documentos/Promessa.pdf>

FERNANDES, Bruno Henrique Garcia. Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Rubem César. (1997). O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 25-33.

FISCHER, Rosa Maria., FALCONER, Andrés Pablo. Desafio da Parceria governo e Terceiro Setor. Revista de Administração, São Paulo v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FISCHER, Tânia, MELO, Vanessa Paternostro. CODES, Ana Luiza. Interorganizações e Gestão do Desenvolvimento Sócio-Territorial: Um Estudo de organizações da Sociedade Civil em Municípios Baianos. In: EnANPAD, 2004. Curitiba – PR.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação e Competências. Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3ª Edição Revista e Ampliada. São Paulo, Atlas, 2004.

FLICK, Uwe. Introdução a pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLLET, M. P. Profeta do Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1997.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Gestão Social: Um Conceito em Construção. In: IX Colóquio Internacional Sobre Poder Local - II Colóquio Internacional El Análisis de Las Organizaciones Y La Gestión Estratégica: Perspectivas Latinas. Salvador-Bahia Brasil, 16 a 18 de Junho de 2003. Tema Central: “Gestão XXI, Gestão do Desenvolvimento, Gestão Social”.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT; Claudia. A dinâmica das Competências Organizacionais – a trajetória do grupo Paquetá. EnANPAD, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1999 5ª edição – reimpressão 2007.

GIMENEZ, Denis Maracci. A Questão Social e os limites do projeto liberal no Brasil. Campinas – SP, 2007. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

GIVISIEZ, Lucas José Villas Boas., POSADA, Jorge Enrique Mendonza., TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Gestão da inclusão através de indicadores sociais: Um estudo em ONGs da grande Belo Horizonte. In: Anais do III Seminário Internacional Sociedade Inclusiva: Ações inclusivas de Sucesso. Belo Horizonte, 2004 – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Disponível em: [http://www.sociedadeinclusiva.pucminas.br/sem3/lucas\\_jose\\_vilas\\_boas.pdf](http://www.sociedadeinclusiva.pucminas.br/sem3/lucas_jose_vilas_boas.pdf)

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, V. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GUTIERRES, Kellen Alves. Avanços e retrocessos: o terceiro setor e os impasses para a construção democrática no Brasil. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

HERZOG, Ludger. Aproximación a la ventaja competitiva com base em los recursos. Separata del Boletín, abril, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002. Rio de Janeiro, RJ, 2004. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>

JESUÍTAS, Livro de Registros, 1984.

KARAWEJCZYK, Tâmara Cecília; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. O Sentido do Trabalho e o Desenvolvimento de Competências: Perspectivas sob a ótica do Professor Universitário. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: ANPAD, 2002.

KING, Adelaide Welcox; FOWLER, Sally W. ZEITAML, Carl P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva. O Desafio de Gerência Intermediária. Revista de Administração de Empresas. v. 42 n. 1 p. 36-49, jan./mar. 2002.

LANDIM, Leilah. A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível. Rio de Janeiro, 1993. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LEAL, Edvalda Araújo.; FAMÁ, Rubens. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso. In: X SemeAd – Seminário em Administração. FEA/USP, 2007. São Paulo – SP. Disponível: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>

LEITE, João Batista Diniz; PORSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF Luiz Henrique. Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

LIBERMAN, Vitor. Empreendedorismo Social: Um processo em construção. Estudo de Caso de três empresas gaúchas. Porto Alegre, 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: Profissionalização do terceiro setor (1997). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 25-33.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: administração do terceiro setor: Rio de Janeiro – RJ, Ed. Qualitymark, 1999.

MEREGE, Luiz Carlos. Apresentação. In: CABRAL, Eloísa Helena de Souza. Terceiro Setor: Gestão e Controle Social. São Paulo, SP: Ed. Saraiva, 2007. p. XI-XII.

MESTRINER, Maria Luiza. O Estado entre a Filantropia e a Assistência Social. São Paulo, Cortez, 2001.

MILANI, Carlos, MAGALHÃES, Ósia Alexandrina V., SIQUEIRA, Tacilla, AGUIAR, Vicente Macêdo de. ALVES, Daiane Gonçalves. (Re)Definindo a sustentabilidade no âmbito da Gestão Social: Reflexões a partir de duas práticas sociais. In: ENANPAD, 2005. Salvador – BA.

MONTAÑO, Carlos. Terceiro Setor e Questão Social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo – SP: Ed. Cortez, 2002.

MOURA, M. S. et. al. Especificidade da gestão de empreendimentos na economia solidária – breve estado da arte sobre o tema: In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INVESTIGADORES DE COOPERATIVISMO, 2004, São Leopoldo – RS.

ODERICH, Cecília. Gestão de Competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF Luiz Henrique. Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

PANCERI, Regina. Terceiro setor : a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos. Florianópolis, 2001. Tese de (Doutorado) em Engenharia de Produção apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Ergonomia.

PENROSE, Edith. A Teoria do Crescimento da Firma. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 2006 (tradução do original de 1959).

PIMENTA, Solange Maria. BRASIL, Elvécio Ribeiro. Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG. Gestão e Regionalidade. mai./ago. 2006.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2004. (Tradução do original de 1980).

\_\_\_\_\_, Michael E. What is Strategy? Harvard Business Review. P. 59-78 Nov./Dez. 1996.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. V. 68 n. 3. p. 79-91, mai./jun. 1990.

\_\_\_\_\_, C. K.. A Riqueza na base da pirâmide. Porto Alegre, Bookman 2005.

QUIN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael; FAERMAN, Sue R. Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

REED, Richard., DEFILLIPPI, Robert. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

Revista da Arquidiocese de Goiânia, 1979.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª ed. São Paulo: Altas, 2006.

RODRIGUES, Divino de Jesus da Silva. A trajetória do curso de Afetividade e Sexualidade de 1989 a 2006. Trabalho de conclusão de curso de Pós-graduação Lato sensu em Adolescência no Mundo Contemporâneo, Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (FAJE), Goiânia, 2007.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF Luiz Henrique. Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_, Roberto Lima; GHEDINE, Tatiana, DUTRA, Joel Souza, BECKER, Grace Vieira, DIAS, Gisele Becker. O conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 200 e 2004. ENAMPAD, 2005.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor (1997). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 89-111.

\_\_\_\_\_, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. In: Revista de Administração de Empresas . São Paulo: v. 33, n.1, p.5-11, jan/mar1998.

\_\_\_\_\_, Lester. De Solitários a Solidários. In: DREYER, Lílian, JOHANNPETER, Maria Elena Pereira. Porto Alegre, RS: L&PM Editores, 2008. p. 74-97.

SAPOVICIS, Roberta Tokko, SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. *Gestão Social e Democrática em Cooperativas de Trabalho: Um estudo de caso na Cooperdata processamento de dados*. 2004.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Além do senso comum sobre o Terceiro Setor: Uma provocação. (2006). In: PIMENTA, Solange Maria., SARAIVA, Luiz Alex Silva., CORRÊA, Maria Laetitia. *Terceiro Setor, dilemas e polêmicas*. São Paulo – SP, Ed. Saraiva, p. 19-40.

SANTOS, Giovana Macedo dos. *Desenvolvimento das Competências Organizacionais: Estudo de Caso em uma empresa do segmento de manufatura*. Porto Alegre, 2009. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade de Católica do Rio Grande do Sul.

SEAS – Sociedade de Educação e Assistência Social. *Livro de Atas*, 1985

SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; PEREIRA, Maurício Fernandes; LISSONI, Juliano. A evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos ENAPAD's. *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia*. Curitiba. v. 1 n. 1 p. 39-56 jan./abr. 2008.

SILVA, Francielle Molon da. *Terceiro Setor e o desafio da sustentabilidade: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais*. Porto Alegre – RS, 2008. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SILVA, Lourival Rodrigues da.; LEMOS, Marcelo Antonio. *Juventude, uma causa de todos nós*. Revista Jesuítas. Porto Alegre – RS, 2009.

SOARES-BATISTA, Rozália Del Gáudio. *A construção simbólica do Terceiro Setor*. (2006). In: PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia. *Terceiro Setor, dilemas e polêmicas*. São Paulo – SP, Ed. Saraiva, p. 41-63.

SORIANO, Raúl Rojas. *Manual de Pesquisa Social*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Coord.). *Gestão Social: Metodologia e Casos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro, RJ: Ed. FGV, 2000.

\_\_\_\_\_, Fernando Guilherme. *Um espectro Ronda o Terceiro Setor, o espectro mercado*. *Ensaio de Gestão Social*. 2ª Edição Revista. Ijuí, RS: Ed. Unijui, 2004.

\_\_\_\_\_, F. G. (Coord.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006.

THOMPSON, Andrés A. *Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina*. (1997). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 41-48.

TORO, José Bernardo. *O Papel do Terceiro Setor em sociedade de baixa participação (Quatro teses para discussão)*. (1997). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 35-39.

VARGAS, Sandra Ibáñez. *Governança nas Entidades do Terceiro Setor – Uma análise dos princípios de boa Governança definido pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG sediadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil*. São Paulo, SP, 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo.

VASCONCELOS, Flávio C. CYRINO, Álvaro B. *Vantagem Competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. *Revista de Administra de Empresas*. V. 40. n. 4. out./dez. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant., FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. A Representação Sócia de ONGs de Formadores de Opinião do Município do Rio de Janeiro. In: Anais do ENANPAD, Curitiba – PR, 2004.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. Prefácio. In: CABRAL, Eloísa Helena de Souza. Terceiro Setor: Gestão e Controle Social. São Paulo, SP: Ed. Saraiva, 2007. p. VII-IX.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamentos Planejamento e Métodos. São Paulo, SP: Artmed Editora, 2005 3ª. edição – reimpressão.

ZEPELINI, Márcio. *Stakeholders. Afinal, o que é isso?*. Brasil: Zepelini, Revista Filantropia, Responsabilidade Social & Terceiro Setor. Ano V, Edição 24 p. 18-19, jul/ago 2006.

## **APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista com a direção, coordenadores de núcleos, áreas, setores e assistente social da Casa da Juventude (CAJU).**

### **I) Dados do/a entrevistado/a**

- 1) – Nome do/a entrevistado/a:
- 2) – Cargo/função:
- 3) – Tempo de atuação na organização:
- 4) – Grau de instrução do/a entrevistado/a:

### **I) História, mudanças e desafios da organização.**

Questões norteadoras:

- 1) – Como começa a história da Caju,?
- 2) – Quais as principais mudanças que ocorreram desde a sua fundação?
- 3) – Quais os principais desafios enfrentados neste período?
- 4) – Quais as causas que a Caju defende?
- 5) – Qual o seu grau de independência?
- 6) – Quais os principais impactos ou grau de intervenção da Caju no contexto social?
- 7) – Qual a posição da Caju no cenário social?

### **II) Gestão social no terceiro setor**

Questões norteadoras:

- 1) – Quais as principais estratégias da instituição?
- 2) – Quais são as ações e processos ligados a essas estratégias?
- 3) – Como ocorre o processo de tomada de decisão?
- 4) – Como a entidade faz a gestão de seus processos?
- 5) – Como a Caju se preparou para enfrentar as dificuldades comuns no setor social?
- 6) – Qual o seu projeto de sustentabilidade?
- 7) – Quais as estratégias tomadas para sua continuidade?

### **III) Competências organizacionais, dependência de percurso e elementos sustentadores**

Questões norteadoras:

- 1) – Quais as competências organizacionais da instituição?
- 2) – Quais as condições históricas únicas vivenciadas pela instituição?
- 3) – Quais os elementos sustentadores de suas competências?
- 4) – Como ocorreram à aquisição de recursos pela instituição em seu percurso histórico?
- 5) – Quais as qualidades e capacidades da instituição?
- 6) – Quais os princípios que diferenciam a Caju das outras organizações?
- 7) – Como será o futuro da organização no contexto social?

Este é apenas um roteiro de entrevista. As perguntas foram direcionadas no geral, porém, cada entrevista foi desenvolvida de acordo com a situação do momento. Sendo que, a Coordenadora Geral, contou a história da fundação da CAJU; o diretor relatou como foi se constituindo o modelo de gestão; o coordenador de pesquisa relatou sobre o processo de formação, assessoria e pesquisa, e assim por diante.

**ANEXO A – Autorização para consulta**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
 PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
 MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_  
 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de  
 minha autoria sob o título \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_,  
 orientada pela professora doutora \_\_\_\_\_,  
 para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais \_\_\_\_\_

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_