

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

ANDRÉ LUIS CENTOFANTE ALVES

**A GESTÃO SOCIAL NA ATIVIDADE EDUCACIONAL RELIGIOSA:
O CASO DA HALLEL ESCOLA NO BRASIL**

FRANCA

2016

ANDRÉ LUIS CENTOFANTE ALVES

**A GESTÃO SOCIAL NA ATIVIDADE EDUCACIONAL RELIGIOSA:
O CASO DA HALLEL ESCOLA NO BRASIL**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como pré-requisito para obtenção do Título de Doutor em Serviço Social. Área de Concentração: Trabalho e Sociedade.

**Orientadora: Profa. Dra. Claudia Maria Daher
Cosac**

FRANCA

2016

Alves, André Luis Centofante.

A gestão social na atividade educacional religiosa: o caso da Hallel Escola no Brasil / André Luis Centofante Alves. – Franca [s.n.], 2016.

200 f.

Tese (Doutorado em Serviço Social). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

Orientadora: Claudia Maria Daher Cosac

1. Assistência social. 2. Associações sem fins lucrativos.
3. Organizações não-governamentais. I. Título.

CDD – 303

ANDRÉ LUIS CENTOFANTE ALVES

**A GESTÃO SOCIAL NA ATIVIDADE EDUCACIONAL RELIGIOSA:
O CASO DA HALLEL ESCOLA NO BRASIL**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como pré-requisito para obtenção do Título de Doutor em Serviço Social. Área de Concentração: Trabalho e Sociedade.

BANCA EXAMINADORA

Presidente _____
Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac

1º Examinador (a) _____
Profa. Dra. Helen Barbosa Raiz Engler

2º Examinador (a) _____
Profa. Dra. Maria José de Oliveira Lima

3º Examinador (a) _____
Prof. Dr. Alfredo José Machado Neto

4º Examinador (a) _____
Prof. Dr. José Alfredo de Pádua Guerra

Franca, 04 de março de 2016.

Dedico este trabalho à minha família: aos meus pais Luiz e Regina, à minha esposa Marina, aos meus filhos Gabriel e Isadora, pela compreensão pelas horas por mim dispensadas ao estudo e à finalização desta tese, sob as bênçãos de Deus.

Dedico-o, ainda, aos meus alunos, pela oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências no campo da gestão social.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos amigos

Da Hallel Escola, André Bolela, Carlos César Arcolino (Cacá), Carlos Canuto da Silva Júnior, Elizabete Comparini Arcolino, Isadora Nascimento Borges Jacometti, Márcio Donizete de Andrade, Mauro Alves Silveira Júnior, Meire Lucy Guimarães, Paula Silveira Lopes e, especialmente, à Sra. Maria Theodora Lemos Silveira (Tia Lolita);

Do Centro Universitário Municipal de Franca (Uni-FACEF), sobretudo aos professores Alfredo José Machado Neto, José Alfredo de Pádua Guerra e Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira;

Da UNESP/Franca, especialmente aos funcionários da Seção Pós-Graduação, pelo auxílio em todos os momentos; aos funcionários da Biblioteca, sobretudo à Laura, pela qualidade no trabalho de adequação à normatização vigente;

Da Pós-Graduação da UNESP/Franca, Gislaine Alves Liporoni Peres e Roberto Galassi Amaral, pelos grandes momentos compartilhados;

Francisco Sobreira Netto e Juliana Presotto Pereira Netto, pelo grande apoio em todos os momentos;

Márcio Nalini, padrinho, pela amizade e acolhida na UNESP/Franca;

Da Prefeitura de Franca, particularmente ao Mário Sérgio Pagotti, pelo apoio para realização deste trabalho;

Aos meus amigos, e porque não dizer irmãos, da ONG NV – Sociedade Solidária, pela convivência durante todos esses anos de trabalho social.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

À Profa. Dra. Claudia, pela dedicação, paciência, compreensão nos momentos de dificuldades e por todo o conhecimento transmitido, que vai além do texto desta tese.

No percurso da nossa existência, algumas pessoas deixam marcas. Sou grato à senhora, pois marcou positivamente minha formação profissional, sobretudo a carreira docente.

*A fé e a razão (fides et ratio) constituem como
que as duas asas pelas quais o espírito humano
se eleva para a contemplação da verdade.
Foi Deus quem colocou no coração do homem o
desejo de conhecer a verdade e, em última
análise, de conhecer a Ele, para que,
conhecendo-O e amando-O, possa chegar
também à verdade plena sobre si próprio.
(São João Paulo II)*

ALVES, André Luis Centofante. **A gestão social na atividade educacional religiosa: o caso da Hallel Escola no Brasil.** 2016. 201 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2016.

RESUMO

A literatura sobre o Terceiro Setor torna evidente o crescimento e o desenvolvimento desse segmento em todo o mundo. Partindo do pressuposto de que o Estado, no Brasil, não se encontra organizado o suficiente para atender carências e necessidades das demandas sociais, a tese tem como objetivo geral compreender e explicar as atividades educacionais e religiosas executadas pela Hallel Escola, conhecendo as propostas inscritas no projeto da Escola, tecendo reflexões sobre as atividades desenvolvidas e analisando a representatividade das ações para aqueles que dela são parte integrante. Sob esse prisma, considerando o objeto de estudo, a Gestão Social da atividade educacional religiosa, e a consecução dos objetivos, a curiosidade investigativa instigou averiguar os desdobramentos da atuação da entidade junto à sociedade, a percepção das pessoas envolvidas, se há influência religiosa com relação ao público-alvo e busca por resultados visando à sustentabilidade financeira. O desenvolvimento da pesquisa teve a clara intenção de agregar conhecimento científico à questão da gestão social e, conseqüentemente, estabelecer aproximações teóricas e práticas entre as áreas do Serviço Social e da Administração. Para a construção do conhecimento científico foi utilizado um conjunto metodológico fundamentado no método indutivo, na abordagem qualitativa através dos estudos exploratório e descritivo. O universo de pesquisa abrangeu a Hallel Escola de Franca, seus eventos, cursos, grupos e parcerias, representando 100% das ações prescritas em Franca. Para a presente tese, tendo em vista a amplitude das ações, delimitou-se o universo, definindo-se o evento Hallel – Som e Vida como atividade central da investigação. Tal delimitação vem ao encontro do recorte temporal do estudo, definido entre os anos de 1988, origem da Hallel Escola proveniente da realização do primeiro evento Hallel – Som e Vida, e o ano de 2014, quando da operacionalização do instrumental da presente pesquisa. Os sujeitos da pesquisa foram os diretores da Hallel Escola, cujas atribuições evocam a práticas educacionais religiosas. A pesquisa possibilitou conhecer o significado das ações e relações humanas dos atores sociais, principalmente no que diz respeito à sensibilidade dos mesmos no tocante às questões pertinentes ao objeto de estudo, a tópicos relativos ao ensino religioso e a temas gerenciais da Hallel Escola.

Palavras-chave: gestão social; terceiro setor; organizações não governamentais; Hallel Escola.

ALVES, André Luis Centofante. **The social management in religious educational activity: the case of Hallel School in Brazil.** 2016. 201 f. Thesis (Doctorate in Social Service) - Faculty of Humanities and Social Sciences, Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", Franca, 2016.

ABSTRACT

The literature on the Third Sector makes evident the growth and development of this segment in the world. On the assumption that the State, in Brazil, is not organized the sufficient to meet needs of social demands, the thesis aims to understand and explain the general educational and religious activities carried out by the Hallel School, knowing the proposals applied in the school project, reflecting on the activities developed and analyzing the representativeness of the actions for those who are an integral part. Under that light, considering the object of study, the Social management of religious educational activity, and achieving the goals, the investigative curiosity instigated to get the developments of the entity by the society, the perception of the people involved, if there are religious influence in relation to the target audience and search for results aiming at financial sustainability. The development of research had the clear intention of aggregating scientific knowledge to the issue of social management and, consequently, establishing the theoretical and practical approaches between areas of Social Service and Administration. For the construction of scientific knowledge a methodological set based on inductive method, on a qualitative approach through the exploratory and descriptive studies was used. The universe of research covered the Hallel School of Franca, its events, courses, groups and partnerships, representing 100% of the actions prescribed in Franca. For the present thesis, considering the extension of actions, it was decided to limit the event Hallel - Sound and Life as a central activity of research. Such demarcation comes to the timeframe of the study, set between the years of 1988, Hallel School from the first event Hallel - Sound and Life, and the year 2014, when the operation of the instruments of the present research. The subjects of the research were the directors of Hallel School, whose educational practices evoke religious assignments. The research made it possible to know the meaning of actions and human relations of social actors, especially with regard to their sensitivity in relation to issues relevant to the object of study, the topics relating to religious education and managerial themes of Hallel School.

Keywords: social management. third sector. non-governmental organizations. Hallel School.

ALVES, André Luis Centofante. **La gestión social de la actividad educativa religiosa: el caso de la Escuela Hallel en Brasil**. 2016. 201 f. Tesis (Doctorado en Trabajo Social) – Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2016.

RESUMEN

La literatura sobre el Tercer Sector hace evidente el crecimiento y el desarrollo de ese segmento en todo el mundo. Partiendo de la presuposición de que el Estado, en Brasil, no se encuentra suficientemente organizado como para atender carencias y necesidades de las demandas sociales, la tesis tiene como objetivo general el comprender y explicar las actividades educacionales y religiosas ejecutadas por la escuela Hallel, conociendo las propuestas inscritas en el proyecto de la Escuela, haciendo reflexiones sobre las actividades desarrolladas y analizando la representatividad de las acciones para aquellos que son parte integrante de la misma. Desde esa óptica, considerando el objeto de estudio, la Gestión Social de la actividad educacional religiosa, y la conquista de los objetivos, la curiosidad investigativa instigó a averiguar los despliegues de la actuación de la entidad junto a la sociedad, la percepción de las personas que hacen parte, si existe influencia religiosa con relación al público meta y la búsqueda de resultados objetivando la sostenibilidad financiera. El desarrollo de la investigación tuvo la clara intención de añadir conocimiento científico a la cuestión de la gestión social y, por consiguiente, establecer aproximaciones teóricas y prácticas entre las áreas del Servicio Social y las de la Administración. Para la construcción del conocimiento científico, se utilizó un conjunto metodológico fundamentado en el método inductivo, en el abordaje cualitativo a través de los estudios exploratorios y descriptivos. El universo de la investigación abarcó la Escuela Hallel de Franca, sus eventos, cursos, grupos y aparcerías, representando 100% de las acciones prescritas en Franca. Para la presente tesis, considerando la amplitud de las acciones, se delimitó el universo, definiendo el evento “Hallel – Som e Vida” como la actividad central de la investigación. Esta delimitación está en consonancia con el recorte temporal del estudio, definido entre los años 1988, origen de la Escuela Hallel proveniente de la realización del primer evento “Hallel – Som e Vida”, y el año 2014, cuando ocurre la operacionalización del instrumental de la presente investigación. Los sujetos de la investigación fueron los directores de la Escuela Hallel, cuyas atribuciones evocan las prácticas educacionales religiosas. La investigación hizo posible conocer el significado de las acciones y relaciones humanas de los actores sociales, principalmente en lo que se refiere a la sensibilidad de los mismos en relación a las cuestiones pertinentes al objeto de estudio, a los tópicos relacionado a la enseñanza religiosa y a temas gerenciales de la Escuela Hallel.

Palabras clave: gestión social. tercer sector. organizaciones no gubernamentales. Escuela Hallel.

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais Organização em Defesa dos Direitos e Bens Comuns
ANE	Associação Nova Evangelização Papa João Paulo II
CCINSC	Centro de Convivência Infantil Nossa Senhora da Conceição
CCISG	Cento de Convivência Infantil Santa Gianna
CD	<i>Compact Disc</i>
CDC	Código de Direito Canônico
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CF	Constituição Federal
CIC	Catecismo da Igreja Católica
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE	Cadastro Nacional de Atividade Econômica
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido –
DVD	Disco Digital Versátil
ECC	Encontro de Casais com Cristo
ECO 92	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
EUA	Estados Unidos da América
FAO	<i>Food Agriculture Organization of de United Nations</i>
FARCS	Forças Armadas Revolucionárias Colombianas
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FCHS	Serviço Social na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIJ	Formação Integral do Jovem
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>

GESTA	Gestão Socioambiental e a Interface com a Questão Social
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI	Imposto Sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IR	Imposto de Renda
ISSQN	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto Sobre Transmissão de Bens Imóveis
ITR	Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural
LBA	Legião Brasileira de Assistência
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
MOSC	Mapa das Organizações da Sociedade Civil
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
NGO	<i>Non-Governmental Organizations</i>
ONG	Organizações Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organizações Sociais
OSC	Organizações da Sociedade Civil
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RCC	Renovação Carismática Católica
RF	Delegacia da Receita Federal

RFB	Secretaria da Receita Federal do Brasil
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
TCC	Trabalhos de Conclusão de Curso
TS	Terceiro Setor
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
Uni-FACEF	Centro Universitário de Franca
UP	Título de Utilidade Pública

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cidades que realizam o evento Hallel – Som e Vida.....	27
Quadro 2– Países que realizam o evento Hallel – Som e Vida	27
Quadro 3 – Países interessados em realizar o evento Hallel – Som e Vida	28
Quadro 4 – Dimensões de direitos.....	43
Quadro 5 – Direitos: marcos históricos e dimensões.....	43
Quadro 6 – Setores	83
Quadro 7 – Principais atividades e modos de atuação das entidades associadas à ABONG	84
Quadro 8 – Demandas beneficiárias das entidades associadas à ABONG.....	85
Quadro 9 - Público-alvo das entidades associadas à ABONG.....	85
Quadro 10 – Matriz de Indicadores.....	90
Quadro 11 – Estado de São Paulo	90
Quadro 12 – Município de Franca	91
Quadro 13 – Atividades da Hallel Escola	124
Quadro 14 – Estrutura Formal da Hallel Escola.....	127
Quadro 15 – Sujeitos da pesquisa	128
Quadro 16 – Formas pelas quais as pessoas podem ser criativas nas organizações.....	141
Quadro 17 – Características das organizações familiares	153
Quadro 18 – Perspectivas para a natureza do empreendedorismo	172

ISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Estágios da Fé	39
TABELA 2 – Áreas de Atuação das ONGs	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Faixa etária.....	131
Gráfico 2 – Escolaridade.....	131
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na Hallel Escola.....	132
Gráfico 4 – Participação em outras ONGs.....	132
Gráfico 5 – Tempo de trabalho na função.....	133

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
PARTE 1 O PROCESSO DA PESQUISA	23
1.1 O Cenário	23
1.2 As Categorias Teóricas.....	30
<i>1.2.1 Educação e Religiosidade</i>	<i>30</i>
<i>1.2.2 Gestão Social.....</i>	<i>41</i>
<i>1.2.3 Terceiro Setor.....</i>	<i>81</i>
PARTE 2 A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA	116
2.1 A Configuração dos Dados	116
2.2 O Universo das atividades educacionais religiosas.....	124
2.3 Os Sujeitos	127
PARTE 3 OS RESULTADOS DA PESQUISA	130
3.1 O Perfil dos Sujeitos	130
3.2 A Fala dos Sujeitos	133
<i>3.2.1 Sujeito Significativo.....</i>	<i>159</i>
3.2.1.1 A gênese do evento Hallel – Som e Vida	160
3.2.1.2 O início das atividades da Hallel Escola	164
3.2.1.3 O perfil inovador das atividades da Hallel Escola.....	167
3.2.1.4 Os voluntários da Hallel Escola	168
3.2.1.5 O despertar vocacional entre os voluntários.....	168
3.2.1.6 A hierarquia da instituição.....	170
3.2.1.7 Desenvolvimento regional promovido por conta das atividades da Hallel Escola.....	171
3.2.1.8 A gestão da Hallel Escola.....	173
3.2.1.9 Sobre o futuro da Hallel Escola	175
3.2.1.10 Sobre a importância do evento Hallel – Som e Vida no cenário musical católico....	175
3.2.1.11 Preocupação com o cenário da música católica.....	176
3.2.1.12 As atividades da Hallel Escola ultrapassando os limites geográficos: do município a outros países	177

3.2.1.13 Parceria com o Ministério de Maria	178
3.2.1.14 A família	179
3.2.1.15 O ecumenismo no Hallel – Som e Vida	180
3.2.1.16 Oração final	180

CONCLUSÃO.....	181
-----------------------	------------

REFERÊNCIAS	187
--------------------------	------------

APÊNDICE

APÊNDICE A- FORMULÁRIO SEMIESTRUTURADO	197
---	------------

ANEXOS

ANEXO A - LEI Nº 7.584, DE 22 DE SETEMBRO DE 2011	199
--	------------

ANEXO B - LEI Nº 5.109, DE 07 DE DEZEMBRO DE 1998.....	200
---	------------

ANEXO C – BÊNÇÃO APOSTÓLICA DO PAPA FRANCISCO.....	201
---	------------

INTRODUÇÃO

Religioso, procedente de família tradicional católica, envolvido em organizações não governamentais desde a adolescência, o pesquisador sempre discerniu como missão pessoal melhorar a condição de vida de pessoas carentes. Nesse sentido, a intenção dos seus estudos, se não repercutissem no bem das várias expressões das demandas sociais, seriam inócuos.

De seus pais, Luiz e Regina, herdou a força e a energia para o trabalho e a vontade de crescer e de se desenvolver profissional e academicamente. Casado, conheceu a esposa Marina em um grupo de jovens da Hallel Escola. Hoje, tem dois filhos: Gabriel e Isadora, que também participam da Escola.

A fé sempre foi muito presente na família. Ainda criança, começou a frequentar a catequese da Paróquia Nossa Senhora das Graças, em Franca-SP. Sua religiosidade se consolidou aos treze anos de idade, quando participou do primeiro Encontro de Jovens, evento católico com intuito de evangelização, na Paróquia Menino Jesus de Praga.

Com o passar dos anos, o pesquisador tornou-se diretamente envolvido com a gestão na Igreja Católica, sobretudo na Hallel Escola, participando como membro da diretoria, desde fevereiro de 1990. Ao mesmo tempo, desenvolvia atividades como catequista, coordenador, entre outras funções em diversos grupos e especialmente no Evento Hallel – Som e Vida, um desdobramento da Escola. Interessante observar que a participação ativa e constante despertou alguns questionamentos no pesquisador, tendo em vista a repercussão positiva do Evento não só na comunidade católica local como também ampliado a todo o Estado de São Paulo, depois à nação, chegando a outros países. A curiosidade do pesquisador incidia sobre a compreensão dos objetivos do Evento por parte do expressivo número de pessoas que mantinha participação continuada nele, sobre a caracterização das atividades religiosas e possível classificação delas.

Ressalta-se a importância que o pesquisador confere ao tema, tendo em vista suas publicações que contemplam a gestão de Organizações Não Governamental (ONGs), exemplo do livro “Como planejar um Encontro de Jovens”, lançado no ano de 2011, cuja finalidade foi apresentar novos métodos de abordagem dos aspectos básicos e essenciais de gestão e planejamento de eventos de natureza religiosa. Além dessa obra, o pesquisador publicou o livro “Gestão de Organizações Não Governamentais”, no ano de 2015, fruto de sua dissertação. Também há que se dizer que, como docente, incentiva seus alunos a pesquisarem

o tema por meio de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs), bem como apresentações e publicações de artigos em eventos acadêmicos.

E, apenas para destacar sua participação em organizações do Terceiro Setor (TS), é importante mencionar que também atua como voluntário na gestão da ONG NV – Sociedade Solidária, organização criada no ano de 2001, direcionada ao atendimento de crianças, assim como no Centro de Convivência Infantil Nossa Senhora da Conceição (CCINSC), integrado à estrutura da “NV”.

A participação nas atividades dessas ONGs, desde a adolescência, possibilitou ao pesquisador conhecer as dificuldades enfrentadas por esse tipo de organização, principalmente no que se refere ao tema gestão. Em sua maioria as instituições filantrópicas, sem fins lucrativos e de interesse público, são administradas por voluntários, geralmente sem formação acadêmica e treinamento para a gestão. A ausência de formação profissional gera, conseqüentemente, diversos tipos de limitação, o que se torna obstáculo ao processo de desenvolvimento e sustentabilidade das ações.

A intenção de contribuir para a melhoria desse cenário, principalmente no aspecto que diz respeito à resolução dos problemas sociais, foi mola propulsora para a apresentação de projeto de pesquisa concernente ao assunto, visando investigar a Gestão Social da atividade educacional religiosa realizada pela Hallel Escola.

Durante seu mestrado em Serviço Social, estudou o tema Gestão do Terceiro Setor, com foco nas ONGs direcionadas ao atendimento de crianças no município de Franca. Ademais, sendo Administrador por formação, docente vinculado ao Departamento de Administração do Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF), encontra-se motivado a ampliar estudos em ambas as áreas, ressaltando-se, inclusive, que o tema Gestão Social na atividade educacional religiosa é complementar aos estudos sobre a gestão de ONGs.

Acrescenta-se a essa intenção o fato de haver em Franca, origem da Hallel Escola, um Programa de Pós-graduação em Serviço Social na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (FCHS/UNESP), Campus de Franca, que apresenta relação direta com a área de intervenção da maioria das ONGs através da linha de pesquisa “Serviço Social: mundo do trabalho”.

A consonância entre o Programa de Pós-graduação em Serviço Social, o envolvimento no Terceiro Setor, os estudos no mestrado, a formação profissional e acadêmica tornou-se vetor determinante ao pesquisador para candidatar-se à vaga no doutorado, sendo orientado pela Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac, intelectual com vasta experiência

teórica e prática na área, a quem deve não somente a oportunidade de ingressar no curso, mas, acima de tudo, o ensejo de ir além de suas deficiências profissionais.

Outra observação importante é a participação ativa do aluno pesquisador no Grupo Gestão Socioambiental e a Interface com a Questão Social (GESTA), coordenado pela Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac, certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia (CNPq), e que se propôs a mapear as ONGs da cidade de Franca com a precípua finalidade de contribuir para melhoria das políticas públicas do município.

Dessa forma, a perspectiva de aproximação teórico-prática das áreas do Serviço Social e Administração, pertinentes às Ciências Sociais Aplicadas, torna-se um desafio instigante, considerando a possibilidade do conhecimento a ser produzido a partir da presente pesquisa. A aplicação dos estudos relativos à prestação dos serviços sociais das ONGs, agregados às técnicas e práticas próprias da administração, certamente se constituirão em novos e importantes elementos a serem incorporados por ambas as áreas, ou seja, o Serviço Social e a Administração, enquanto profissões que intervêm no social, no coletivo.

Por se tratar de ONGs, não há como não abordar o tema Terceiro Setor que, no Brasil, vem desenvolvendo com eficácia o seu papel diante das demandas sociais, o que revela a incapacidade do Estado, sozinho, de prestar atendimento devido às coletividades desassistidas.

Nesse contexto, destacam-se estudos e pesquisas do Serviço Social, tendo em vista a formação profissional especializada, voltada às expressões da questão social, expressões essas que são atendidas nas ONGs, cenário do TS e palco do trabalho profissional do assistente social.

De modo sucinto, é possível definir o TS como aquele composto por ONGs de natureza privada, finalidade pública, sem fins lucrativos, sendo seus objetivos direcionados a questões como educação, cidadania, emancipação, autonomia, saúde, cultura, meio ambiente, direitos. Seu crescimento e emergência no país têm provocado relevante mudança no modo de agir e pensar da população.

Pesquisas recentes demonstram que as principais características das organizações que compõem o Terceiro Setor devem apresentar estrutura interna organizada distinguindo sócios de não sócios, serem separadas institucionalmente do governo, serem capazes de administrar as próprias atividades e não distribuírem lucros aos diretores.

Ainda importa esclarecer que o Primeiro Setor, o Governo, é representado pelo Estado, por meio de suas organizações governamentais (entes e órgãos), e o Segundo

Setor, o Mercado, é composto pelas organizações privadas, com finalidade lucrativa, sejam elas empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços.

As ONGs correspondem ao perfil preconizado de desenvolvimento de atividades com eficiência, eficácia e competência profissional no sentido do cumprimento dos seus objetivos, de seguir metodologias exequíveis e proporcionar resultados positivos às ações em curso. Para isso é preciso que se organizem com racionalidade, ao mesmo tempo em que devem levar em consideração a sensibilidade no processo, o que estabelece a importância da gestão profissional.

O conhecimento técnico e científico, base das ações dos profissionais, precisa agregar valor humano, no sentido de humanidade, de instrumento de educação moral às demandas sociais, à medida que compreendem as várias expressões da questão social que permeiam as relações estabelecidas, principalmente tendo em vista a natureza dos objetivos das instituições do Terceiro Setor, e as ações desenvolvidas, traduzidas pelos serviços que disponibilizam. Imprescindível às organizações modernas, públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, que sejam geridas adequadamente, de acordo com a estrutura e natureza de suas atividades, o que significa gestão profissional, adotando processos e instrumentos administrativos legitimados nas organizações empresariais.

A profissionalização dos métodos e procedimentos de trabalho não prescinde de sensibilidade, principalmente, das pessoas envolvidas no processo de gestão das organizações do Terceiro Setor, tendo em vista que é preciso considerar o sentido que atribuem às ações desenvolvidas.

O conhecimento dos processos administrativos torna-se instrumento complementar importante às estruturas em que se impõe o trabalho profissional, revelando a necessidade de capacitação para conduzir a gestão social.

Outro aspecto importante que também se integra ao Terceiro Setor é a presença ativa de voluntários, o que remete a estudos para melhor conhecimento e consequente compreensão sobre o desenvolvimento de suas atividades.

Aos estudos relativos à gestão social das organizações do Terceiro Setor, agrega-se a necessidade de conhecer sua aplicação no município de Franca. Dentre as várias ONGs existentes, destaca-se a Hallel Escola, associação sem fins lucrativos, filantrópica, que tem por finalidade o desenvolvimento integral da pessoa, por meio da evangelização, formação e capacitação de católicos de faixa etária diversificada. A Hallel Escola é o nome coloquial pelo qual é conhecida a Associação Nova Evangelização Papa João Paulo II (ANE),

que estimula a realização e aperfeiçoamento de diversos eventos, cursos e acampamentos de caráter psicológico e religioso.

A tese está estruturada em três partes: o Processo, a Construção e os Resultados da Pesquisa. Na Parte 1, o primeiro capítulo apresenta o Cenário da Pesquisa, contemplando os dados sobre Terceiro Setor no município de Franca e o histórico da Hallel Escola.

O segundo capítulo está dividido em três seções e se refere ao eixo teórico estruturante da tese. Na primeira seção há a abordagem do tema Educação e Religiosidade, proporcionando reflexões sobre os ensinamentos religioso e formal, tratando dos conceitos, história e aspectos legais que os permeiam.

A segunda seção, a Gestão Social, discute a profissionalização da gestão das ONGs, da implantação de sistema de gestão racional, refletindo temas como o processo administrativo, a questão da gestão de pessoas, focando a atuação do gestor, os recursos financeiros para a sustentabilidade, o marketing social e o empreendedorismo social.

Na terceira seção, o Terceiro Setor, constam as organizações que o compõem, no caso as ONGs, seus dados no contexto nacional, a historicidade, os conceitos, as diversas denominações e a legislação.

A Parte 2, a Construção da Pesquisa, retrata a Configuração dos Dados, isto é, o conjunto metodológico utilizado para a concretização dos objetivos propostos, contendo o universo das atividades educacionais religiosas da Hallel Escola e os sujeitos de pesquisa.

Na parte 3, os Resultados da Pesquisa, apresenta-se o perfil e a fala dos sujeitos, bem como a fala do sujeito significativo da pesquisa.

Finalmente, as reflexões sobre o objeto de estudo e as observações finais estão dispostas na Conclusão do estudo, com a singela finalidade de disponibilizar contribuições para o campo da Gestão Social.

PARTE 1 O PROCESSO DA PESQUISA

1.1 O Cenário

Aos estudos relativos à gestão das organizações do Terceiro Setor, agrega-se a necessidade de ampliação de pesquisas em empreendimentos sociais no município de Franca, diante da expressiva atuação das ONGs na cidade.

Franca é uma cidade situada no nordeste do Estado de São Paulo, conta com 339.461 habitantes, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estimativa para 2014. Já a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) indica número aproximado de 328.640 habitantes (SÃO PAULO, 2014), conforme projeções de população residente elaboradas pelo método dos componentes demográficos.

Quanto ao Terceiro Setor, a cidade possui 513 ONGs devidamente registradas na Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), sediada em Franca. Destas, 69 se encontram baixadas, 66 inaptas, uma (1) nula e 377 estão ativas. São associações, fundações, entidades, igrejas, clubes, institutos. Salienta-se que a atuação dessas ONGs compreende as mais diversas áreas, direcionadas ao atendimento de crianças, adolescentes, idosos, famílias, dependentes químicos, gestantes, portadores de deficiências físicas, orgânicas e visuais.

Esses dados foram fornecidos pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), no ano de 2008, ao Grupo de Pesquisa Gesta, devidamente certificado pelo CNPq, criado e coordenado pela professora doutora Claudia Maria Daher Cosac, integrado ao Curso de Serviço Social da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, da UNESP, Campus de Franca. O Grupo vem desenvolvendo atividades investigativas, interessado na compreensão de temáticas sociais que se avolumam na sociedade na medida em que o Estado já não é capaz de suprir as demandas. (CNPq, 2015).

O Grupo de pesquisa circunscreve seus objetivos a estudos e reflexões críticas, de caráter interdisciplinar, à construção de conhecimentos científicos para contextualização dos grandes problemas locais e regionais, inerentes ao mundo contemporâneo. Esse conjunto de objetivos incentiva a definição de metodologias exequíveis que visem ao desenvolvimento nos moldes sustentáveis e, neste sentido, fica evidente a busca de soluções compartilhadas entre sociedade civil, Estado, iniciativa privada, e o consequente fortalecimento de premissas que enfatizem o Terceiro Setor. Destaca a preocupação com a qualidade da prática na busca por resultados de efeitos multiplicadores, identificando ações que conduzam melhores condições de vida à população inserida neste contexto, com crescimento econômico planejado

ligado a investimentos sociais. Essa proposta abre espaço para um planejamento que se molda às demandas da sociedade do século XXI. (CNPq, 2015).

Dentre os indicadores sociais selecionados para a investigação temática do Grupo, foi enfatizada a questão das políticas sociais e de gestão abrangentes a governos, distribuição de renda, equidade, justiça social, direitos, bem-estar, estrutura, infraestrutura (urbana e rural), população (gênero, etnia, cronologia), organizações governamentais, não governamentais, associações e fundações. Desse conjunto foi selecionado o indicador ONGs, associações e fundações, que deu origem ao mapeamento do Terceiro Setor no município de Franca. (CNPq, 2015).

Na expectativa de conhecer e identificar as Organizações Não Governamentais sem fins lucrativos com sede na cidade de Franca/SP no sentido de sua caracterização jurídica, de acordo com a legislação brasileira, Constituição Federal de 1988 e leis complementares, sob a forma de associações e fundações, foram estabelecidas parcerias com a Prefeitura Municipal de Franca com a finalidade de ampliar reflexões, reavaliar e reelaborar as políticas sociais públicas do município no cumprimento dos objetivos essenciais à prestação de serviços com excelência, e com o Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF), tendo em vista a inserção de profissionais, docentes e alunos na pesquisa, enfatizando a interdisciplinaridade proposta pelo Grupo Gesta (CNPq, 2015).

No ano de 2009, por solicitação formal do prefeito de Franca, o Grupo recebeu uma listagem da Delegacia da Receita Federal (RF) do município referente ao Cadastro Nacional de Atividade Econômica (CNAE) de todas as ONGs registradas. Esse documento fornece o nome da organização, endereço, data de abertura, situação cadastral, atividade em acordo com o CNAE e o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) (CNPq, 2015).

Dentre as várias ONGs existentes, destaca-se a Hallel Escola, associação sem fins lucrativos, filantrópica, que tem por finalidade o desenvolvimento integral da pessoa, por meio da evangelização, formação e capacitação de católicos de faixa etária diversificada.

A Hallel Escola é o nome coloquial pelo qual é conhecida a Associação Nova Evangelização Papa João Paulo II (ANE), que estimula a realização e aperfeiçoamento de diversos eventos, cursos e acampamentos de caráter psicológico e religioso. Destaca-se pela sua amplitude e alcance o evento denominado Hallel – Som e Vida, acontecimento musical que reúne anualmente entre 80 e 100 mil pessoas, na maioria jovens, na cidade de Franca, desde 1988. Ao longo dos anos, o evento se multiplicou e passou a ser realizado em diversas cidades brasileiras, bem como em outros países, como os Estados Unidos, Chile, Peru e Paraguai.

Ressalta-se que a ANE foi declarada de utilidade pública em 1998 (ANEXO B, p. 199), e que no ano de 2011 foi promulgada a Lei Municipal n. 7.854 (ANEXO A, p. 198) que dispõe sobre o tombamento do evento religioso, cultural e turístico Hallel como patrimônio histórico e cultural do Município e inclusão no calendário oficial de eventos (PREFEITURA MUNICIPAL DE FRANCA, 2011).

Sua história iniciou-se no ano de 1988, quando um grupo de pessoas pertencentes ao movimento religioso Renovação Carismática Católica (RCC), ligado à Igreja Católica Apostólica Romana, decidiram realizar um evento musical para comemorar os dez anos da RCC na cidade de Franca, no Brasil. A ideia era organizar um evento similar ao Rock in Rio, festival internacional de música, realizado pela primeira vez no país em 1985, na cidade do Rio de Janeiro. Uma comissão de caráter informal criada por alguns líderes, entre jovens e adultos da RCC, e coordenada pela Sra. Maria Theodora Lemos Silveira, conhecida por Lolita, ficou responsável por conceber o evento, sem qualquer planejamento administrativo-financeiro prévio. O primeiro Hallel aconteceu por conta da intuição e abnegação desse grupo. Cabe esclarecer que a palavra Hallel deriva do hebraico e significa cânticos de louvor a Deus (SILVEIRA, 2010).

De acordo com Silveira (2007), Lolita visualizou muitos e muitos jovens ao ar livre, curtindo música de conteúdo espiritual. Seria um evento para jovens, como o Rock in Rio, porém, apresentando proposta de evangelização por meio da música, com mensagem diferente do evento original, ou seja, uma experiência de paz, de fé e de amor. Surgiu, assim, o evento de música Hallel – Som e Vida. Evangelizar aqui ganha significado enquanto processo de transformação na consciência individual e coletiva das pessoas, na atividade que elas exercem e no meio em que se encontram, em busca de qualidade de vida pessoal e comunitária, segundo a dimensão física, psíquico-mental e espiritual.

A novidade serviu como resposta ao texto final do Concílio Ecumênico Vaticano II¹, que evocava os católicos a buscarem formas de evangelização com novos métodos e novas maneiras de disseminação da doutrina cristã. Com o sucesso inicial do evento Hallel – Som e Vida, promovido totalmente por voluntários e com poucos recursos de ordem material (fatores, inclusive, comuns em ONGs), decidiu-se pela continuidade do trabalho social, cultural e religioso empreendido, com a elaboração e socialização de cursos de natureza multidisciplinar e de incentivo à criação artístico-musical.

¹ O Concílio Vaticano II foi realizado pela Igreja Católica Apostólica Romana na cidade do Vaticano, com aproximadamente 2.000 bispos de todo o mundo, entre os anos de 1962 e 1965, com o intuito de promover um momento de reflexão global da Igreja sobre si mesma e sobre suas relações com o mundo.

Nesse contexto, ficou oportuna a organização de eventos menores como retiros, acampamentos, a formação de grupos de oração e musicais. Justamente ante essas iniciativas ocorreu a formalização jurídica da ANE.

Importante esclarecer que a ANE é vinculada à estrutura organizacional da Diocese de Franca, sendo composta por católicos e voluntários de diversas comunidades eclesiais e não eclesiais, cujas deliberações são reportadas para conhecimento do Bispo Diocesano e de um diretor espiritual que acompanha todas as suas ações. A associação não possui fins lucrativos e sua diretoria é formada por membros não remunerados. Trata-se de uma organização não governamental, portanto pertencente ao Terceiro Setor. A ANE é conhecida nos meios de comunicação pelo nome fantasia Hallel Escola, em função da facilidade de ligação do nome Hallel aos trabalhos desenvolvidos.

Para se referir às atividades da Hallel Escola é necessário iniciar com o evento internacional Hallel – Som e Vida, considerado no meio musical católico como um dos maiores eventos do gênero no mundo, senão o maior. Com origem na cidade de Franca, o evento foi realizado pela primeira vez no ano de 1988. Iniciou com estrutura pequena, poucos voluntários e apenas algumas bandas. Seu objetivo consistia em “Arrebanhar o maior número possível de pessoas, católicas ou não, oferecer oportunidade de conversão através de muita evangelização, testemunho e música católica da melhor qualidade.” (SILVEIRA, 2010). Em 2015, foi realizada a 28ª edição do evento. Atualmente, conta com mais de três mil voluntários.

No decorrer dos anos, bandas e artistas consagrados da música católica fizeram do Hallel de Franca um dos mais importantes locais de apresentação e lançamento de Compact Disc (CD) e Disco Digital Versátil (DVD). Além da música, o Hallel passou a receber diversos pregadores e sacerdotes, que se apresentavam em Missas e módulos temáticos.

Com essa proposta de evangelização à época, a partir de 1995 outras cidades brasileiras passaram a realizar o evento Hallel – Som e Vida, exemplo de São Paulo, Brasília, Maringá, Londrina, Ribeirão Preto, São José dos Campos. O evento ganhou expressão em todo o país, tornando-se tradicional em várias cidades fazendo parte do calendário da música católica nacional.

Quadro 1 - Cidades que realizam o evento Hallel – Som e Vida

Aparecida-SP	Paracatú-MG
Arapongas-SP	Restinga-SP
Brasília-DF	Ribeirão Preto-SP
Fortaleza-CE	São Carlos-SP
Franca-SP	São José dos Campos-SP
Londrina-PR	Sertãozinho-SP
Maringá-PR	Uberlândia-MG
Ourinhos-SP	Taboão da Serra-SP

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves a partir das informações prestadas pela Secretaria da Hallel Escola (2015).

No início dos anos 2000, o evento despertou o interesse de uma organização católica americana, a qual manifestou o desejo de realizar o Hallel em outros países em que possuía sede. Assim, surgiu o Projeto Aliança, parceria entre a ANE e a Comunidade Ministério de Maria, que já proporcionou a realização do evento nos Estados Unidos, Colômbia, Paraguai e Peru.

Quadro 2– Países que realizam o evento Hallel – Som e Vida

Betsuana	México
Chile	Paraguai
Colômbia	Peru
Estados Unidos	Tanzânia
Ghana	Uganda

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves a partir das informações prestadas pela Secretaria da Hallel Escola (2015).

Outros países também manifestaram o interesse em realizar o evento e, nesta data, estão sendo organizadas equipes de trabalho.

Quadro 3 – Países interessados em realizar o evento Hallel – Som e Vida

Argentina	Inglaterra
Espanha	Portugal
Guatemala	

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves a partir das informações prestadas pela Secretaria da Hallel Escola (2015).

Recentemente, o evento vem sendo adaptado à realidade de muitas regiões, sendo também replicado em cidades de pequeno porte e escolas, visando públicos menores e específicos.

Além do evento Hallel – Som e Vida, os principais trabalhos desenvolvidos pela Hallel Escola podem ser classificados em quatro grandes tipos, aglomerados segundo a similaridade de suas finalidades. São eles: 1 - Eventos; 2 - Cursos; 3 - Grupos; 4 - Parcerias.

Os eventos são os trabalhos compostos de shows, concursos, apresentações musicais, palestras, atividades lúdicas e momentos de oração que acontecem em cidades brasileiras, do exterior, como também em escolas e comunidades.

Os cursos reconhecidos como acampamentos são retiros espirituais ministrados para diversas faixas etárias com a finalidade de desenvolvimento integral da pessoa.

Os grupos, por sua vez, são as comunidades formadas a partir dos cursos, com o objetivo de que os conceitos e experiências ali desenvolvidos tenham continuidade e proporcionem aprofundamento espiritual.

As parcerias acontecem pela troca constante de experiências e auxílio mútuo entre entidades e projetos externos à Hallel Escola, cuja sinergia de esforços torna a ação da escola mais efetiva e eficaz no desenvolvimento de suas finalidades principais.

Os projetos desenvolvidos pela Hallel Escola por meio dos diversos grupos, cursos e acampamentos buscam proporcionar educação religiosa para pessoas de todas as faixas etárias, aprimorando suas virtudes e, conseqüentemente, mudar de forma positiva o ambiente em que vivem.

Já o evento Hallel – Som e Vida incentiva a cultura por meio da música, a partir de cantores e bandas que se destacam com gravações e lançamentos de CDs e DVDs no próprio evento, praticamente obrigatório no calendário nacional da música católica. Pode-se afirmar que o crescimento e atual profissionalização da música católica no Brasil têm fortes raízes na iniciativa francana.

Além disso, há que se destacar que um evento que recebe entre 80 e 100 mil pessoas por ano produz impactos sensíveis para a localidade (SILVEIRA, 2007). O desenvolvimento regional é nítido no que diz respeito ao turismo, por exemplo. Hotéis da cidade e da região esgotam suas vagas antecipadamente. Algumas famílias incrementam o orçamento com a locação de suas residências no período do evento, tal como acontece em outras cidades brasileiras como Ouro Preto/MG e Olinda/PE, por ocasião do carnaval, Barretos/SP, por conta da Festa do Peão, e Blumenau/SC, quando da *Oktoberfest*.

O setor de prestação de serviços e fornecimento de *commodities*, tais como postos de gasolina, restaurantes, padarias, lojas, shoppings, aumentam suas receitas consideravelmente (HALLEL, 2007). Consequentemente, há aumento da arrecadação de tributos diversos gerados pelas vendas e serviços prestados. Também há que se reforçar a ideia de que o evento faz parte do calendário anual da cidade, gerando, ao longo dos anos, crescimento e desenvolvimento econômico para o município e circunvizinhanças.

Por outro lado, é claro que a Hallel Escola, como tantas outras ONGs brasileiras, enfrenta dificuldades no seu dia-a-dia. A principal delas, corroborando com pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais / Organização em Defesa dos Direitos e Bens Comuns (ABONG), é a questão financeira. Apesar do longo período de funcionamento, a Escola ainda tem desafios a vencer no que diz respeito ao equilíbrio financeiro e se encontra distante de conseguir sua sustentabilidade. A consolidação de base sólida de doadores pessoas físicas e a realização de parcerias com organizações privadas poderiam trazer maior tranquilidade financeira. Seguramente, a falta de melhor divulgação dos resultados financeiros e até mesmo da atuação do conselho fiscal diminuem a possibilidade de aumentar arrecadação e firmar parcerias.

Outro fator de vulnerabilidade diz respeito a cuidados mais apurados com relação à gestão social, proporcionando à governança do evento cursos continuados sobre temas como planejamento, finanças, lideranças, marketing, especificamente focados nas organizações do Terceiro Setor, o que também amplia, estrategicamente, o estabelecimento de parcerias incluindo as Universidades, Instituições do Sistema S: Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e outros.

Enfim, há a necessidade de desenvolver a profissionalização administrativa. A ausência de funcionários especializados contratados, e mesmo pessoal voluntário com formação específica em gestão social, constrange o desenvolvimento da Escola provocando o recrudescimento das atividades.

Outro fato, comum às ONGs, que merece atenção é a elaboração do planejamento estratégico e administrativo. Torna-se perceptível a lacuna existente nesta área, levando em consideração que não se trata de procedimento de rotina nas ONGs. Estudo realizado por Alves (2011), acerca do planejamento de eventos de natureza religiosa, indica a necessidade de se contemplar ações voltadas à gestão de pessoas, infraestrutura e avaliação de resultados, para citar os mais críticos.

No caso da Hallel Escola, além da falta de planejamento estratégico e administrativo, empecilho também identificado diz respeito ao modelo de gestão que segue a abordagem de organização familiar. Esse modelo envolve algumas dificuldades como a questão da centralização das decisões em uma só pessoa, bem como a designação dos membros da diretoria por indicação dos próprios diretores e não por eleição dos grupos e comunidades que compõem a Hallel Escola, também fato comum às ONGs.

1.2 As categorias teóricas

1.2.1 Educação e religiosidade

A presente tese possui como objeto de estudo a Gestão Social da atividade educacional religiosa, destarte, torna-se capital abordar o tema em epígrafe.

Educação é o ato ou o processo de educar. Etimologicamente a palavra educar remete ao latim *educare*, que pode ser entendida como a condução de um estado a outro, modificando em certa direção o que é suscetível de educação.

De acordo com o Dicionário Etimológico (7 GRAUS, [2015]), a palavra *educare* é ligada à palavra *educere*, verbo composto do prefixo *ex*, que significa fora, acrescentada ao termo *ducere*, que significa conduzir e levar, constituindo-se literalmente na expressão conduzir para fora, ou seja, preparar o indivíduo para o mundo.

Desta forma, o termo educação, segundo Ghiraldelli Junior (2009, p. 13), tem sua origem em duas palavras do latim: *educare* e *educere*:

A primeira quer dizer conduzir de fora, dirigir exteriormente; a segunda indica sustentar, alimentar, criar. O sentido comum é o de instruir e ensinar, mas com conotações diferentes que já indicam posturas pedagógicas diferentes. A derivação dupla da palavra deixa entrever dois grandes caminhos da filosofia da educação no mundo ocidental: por outro lado, o ensino baseado em regras exteriores em relação ao aprendiz, por outro, o

ensino dirigido no sentido de incentivar o aprendiz a forjar suas próprias regras.

A educação é uma fração do modo de vida dos grupos sociais que a criam e recriam, entre tantas outras invenções de sua cultura, em sua sociedade. Formas de educação produzem e praticam, para que elas reproduzam, entre todos os que ensinam e aprendem, o saber que atravessa as palavras da tribo, os códigos sociais de conduta, as regras de trabalho, os segredos da arte ou da religião, do artesanato ou da tecnologia que qualquer povo precisa para reinventar, todos os dias, a vida do grupo e a de cada um de seus sujeitos, através de trocas sem fim com a natureza e entre os homens, trocas que existem dentro do mundo social onde a própria educação habita, e desde onde ajuda a explicar – às vezes a ocultar, às vezes a inculcar – de geração em geração, a necessidade da existência de sua ordem. (BRANDÃO; GHIRALDELLI JUNIOR; WANDERLEY, 1995).

Existe uma ciência da educação? Há quem reserve o termo ciência da educação para a atitude especulativa frente ao fenômeno educativo, chamando de pedagogia a atitude prática. Há também quem não distinga os termos e denomine indiferentemente a ciência da educação de pedagogia e a pedagogia de ciência da educação. De fato, na pedagogia, encontram-se os elementos constitutivos dessa ciência. É um conjunto de verdades, relacionadas entre si, formando um corpo de doutrina, adquirido pela aplicação de métodos próprios e com terminologia própria (ATHAYDE, 1975).

Maria Lúcia de Arruda Aranha (1996, p. 50), em sua obra *Filosofia da Educação*, define o ato pedagógico da seguinte maneira:

[...] uma atividade sistemática de interação entre seres sociais, tanto no nível do intrapessoal como no nível da influência do meio, interação essa que se configura numa ação exercida sobre sujeitos ou grupos de sujeitos visando provocar neles mudanças tão eficazes que os tornem elementos ativos desta própria ação exercida.

Presume-se, aí, a interligação no ato pedagógico de três componentes: um agente (alguém, um grupo, um meio social, etc.), uma mensagem transmitida (conteúdos, métodos, automatismos, habilidades, etc.) e um educando (aluno, grupos de alunos, uma geração, etc.) (ARANHA, 1996).

O fato é que todos os brasileiros passam por algum tipo de processo educacional. Segundo Brandão; Ghiraldelli Junior e Wanderley (1995, p. 9), ninguém escapa da educação. Para eles:

[...] em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.

A educação se faz presente e essencial em mundos diversos: em pequenas sociedades tribais de povos caçadores, agricultores, pastores nômades; em sociedades camponesas, em países desenvolvidos e industrializados; nas sociedades sem classes, de classes, com todo tipo de conflito; com Estado em formação ou com ele consolidado. (BRANDÃO; GHIRALDELLI JUNIOR; WANDERLEY, 1995).

Existe a educação de cada categoria de sujeitos; em cada povo, ou entre povos que se encontram; entre povos submissos e dominadores. Da família à comunidade, a educação se dá de forma difusa nos mundos sociais, entre as incontáveis práticas dos mistérios do aprender; primeiro sem classes de alunos, sem livros e sem professores especialistas; mais adiante com escolas, salas, professores e métodos pedagógicos. (BRANDÃO; GHIRALDELLI JUNIOR; WANDERLEY, 1995).

A educação pode existir livre e, entre todos, pode ser uma das maneiras que as pessoas criam para tornar comum, como saber, como ideia, como crença, aquilo que significa o bem comunitário, trabalho e vida. Ela pode existir imposta por um sistema centralizado de poder, que usa o saber e o controla como arma que reforça a desigualdade entre os homens, na divisão de bens, trabalho, direitos e símbolos. (BRANDÃO; GHIRALDELLI JUNIOR; WANDERLEY, 1995).

No Brasil, concernente à sua legalidade, a Constituição Federal (CF) promulgada em 1988, considerada pelos estudiosos jurídicos como a Constituição Cidadã, talvez uma das mais avançadas e democráticas do planeta no sentido dos direitos sociais, a educação é mencionada como o primeiro direito. De acordo com o artigo 6:

São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (BRASIL, 1988).

A Constituição de 1988 assegurou amplos direitos em matéria educacional. De início, foram garantidos alguns princípios básicos, derivados de cláusulas pétreas: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas. A respeito dos níveis de ensino, seu texto determinou a oferta obrigatória, pelo

Estado, não apenas do ensino fundamental, mas também da educação infantil, em creches e pré-escolas. Igualmente, sinalizou o dever do Poder Público de garantir o acesso de todos ao ensino médio, mediante a progressiva extensão de sua obrigatoriedade e gratuidade – ou de sua progressiva universalização (CASTRO, 1998).

No ordenamento jurídico brasileiro, após a Carta Magna, o sistema educacional é norteado pela Lei n. 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que apresenta seus objetivos, princípios e fins, o direito à educação e o dever de educar, a organização da educação no contexto nacional, com seus níveis e modalidades de ensino, a formação dos docentes, os recursos públicos financeiros destinados ao processo educacional, entre outros aspectos.

Segundo o artigo 1º da LDB:

[...] a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais, organizações da sociedade civil e manifestações culturais. (BRASIL, 1996).

Os parágrafos 1º e 2º do referido artigo citam que esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve predominantemente por meio do ensino, em instituições próprias, sendo que a educação escolar deve vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

Já o artigo 2º apresenta a educação como dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tendo por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Com relação ao ensino religioso, o artigo 210 da CF cita:

Serão fixados conteúdos mínimos para o ensino fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum e respeito aos valores culturais e artísticos, nacionais e regionais. (BRASIL, 1988).

E seu parágrafo 1º ressalta que:

O ensino religioso, de matrícula facultativa, constituirá disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental. (BRASIL, 1988).

A LDB, no artigo 33, também faz menção ao ensino religioso:

Art. 33º. O ensino religioso, de matrícula facultativa, constitui disciplina dos horários normais das escolas públicas de ensino fundamental, sendo oferecido, sem ônus para os cofres públicos, de acordo com as preferências manifestadas pelos alunos ou por seus responsáveis, em caráter:

I - confessional, de acordo com a opção religiosa do aluno ou do seu responsável, ministrado por professores ou orientadores religiosos preparados e credenciados pelas respectivas igrejas ou entidades religiosas; ou

II - interconfessional, resultante de acordo entre as diversas entidades religiosas, que se responsabilizarão pela elaboração do respectivo programa. (BRASIL, 1996).

Os membros da Igreja Católica, além do respeito às legislações acima citadas, observam as diretrizes legais conferidas pela hierarquia da igreja, e dispostas no Código de Direito Canônico (CDC). Neste Código, além de abordar as mais diversas questões pertinentes à fé católica, a igreja dedica especial atenção à questão da educação, aludida nos cânones 793 a 821 (IGREJA CATÓLICA, 2000).

Os cânones 793 a 795 falam da obrigação dos pais de educarem seus filhos sob a ótica católica, podendo, sobretudo, desfrutar dos auxílios que a sociedade civil oferece. Frisam também o direito e o dever da própria igreja ministrar a educação católica, objetivando a formação integral da pessoa.

Cân. 793 - § 1. Os pais, e os que fazem as suas vezes, têm a obrigação e gozam do direito de educar os filhos; os pais católicos, além disso, têm o dever e o direito de escolher os meios e as instituições com que, segundo as circunstâncias dos lugares, possam providenciar melhor à educação católica dos filhos.

§ 2. Os pais têm ainda o direito de desfrutar dos auxílios que a sociedade civil lhes deve prestar, e são necessários para a educação católica dos filhos.

Cân. 794 - § 1. Por uma razão singular, o dever e o direito de educar assiste à Igreja a quem foi confiada por Deus a missão de ajudar os homens para poderem chegar à plenitude da vida cristã.

§ 2. Os pastores de almas têm o dever de tudo dispor para que todos os fiéis desfrutem de educação católica.

Cân. 795 - Devendo a verdadeira educação ter por objetivo a formação integral da pessoa humana, orientada para o seu fim último e simultaneamente para o bem comum das sociedades, as crianças e os jovens sejam de tal modo formados que possam desenvolver harmonicamente os seus dotes físicos, morais e intelectuais, adquiram um sentido mais perfeito da responsabilidade e o reto uso da liberdade, e sejam preparados para participar ativamente na vida social. (IGREJA CATÓLICA, 2000, p. 423-424).

É importante frisar que a verdadeira educação tem como objetivo a formação integral da pessoa, considerando não somente a formação religiosa das pessoas,

mas, sobretudo, a instrução sobre temas como ética, moral, bons costumes, honestidade, respeito, entre outros, com a finalidade de alcançar o bem comum.

Já nos cânones 796 a 821, a Igreja Católica incentiva a educação, dizendo, dentre os meios para cultivá-la, que os fiéis a tenham em grande apreço por constituir o principal auxílio aos pais no desempenho da sua atribuição de educar. Tal educação pode ser desenvolvida em escolas, universidades e outros institutos de estudos superiores, próprios da igreja ou não, mas que tenham como base sua doutrina.

O Catecismo da Igreja Católica (CIC), texto que a Igreja utiliza como referência para o ensino da doutrina, preceitua atenta cooperação dos pais na educação dos filhos, esclarecendo que as relações dentro da família acarretam afinidade de sentimentos, de afetos e de interesses, principalmente a responsabilidade com a educação (CATECISMO ..., 1999, p. 576).

Conforme a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). “À família cabe o direito e o dever de educar [...]. Neste princípio fundamenta-se, também, o direito ao ensino religioso em qualquer escola, como opção dos pais ou do próprio educando ao chegar à idade de decisão.” (CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL, 1992).

A CNBB apresenta a educação como sendo um ministério da igreja, a partir dos ensinamentos de Jesus Cristo: “A Igreja, que recebeu de Jesus Cristo, Mestre do Amor e da Verdade, a missão de educar, sente o dever de contribuir para a superação dos desafios e a melhoria do sistema educativo de nosso país.” ((CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL, 1992, p. 5).

Nesse contexto, cabe apresentar o ensino religioso no Brasil, suas origens, historicidade, definições, perspectivas futuras, entre outros. Anteriormente foi mencionado que há várias formas de educação que produzem e praticam o saber, no caso, os segredos da religião. Assim, restam, portanto, alguns questionamentos: há diferença entre a educação tradicional e a educação religiosa? O que define uma catequese? Quais as peculiaridades e característica da catequese?

A etimologia da palavra religião procede do latim *religare*, que significa voltar a ligar, ligar novamente ou simplesmente religar. Pode ser definida como um conjunto de crenças relacionadas com aquilo que a humanidade considera como sobrenatural, divino, sagrado e transcendental, bem como o conjunto de rituais e códigos morais que derivam dessas crenças (7 GRAUS, [2015]).

Segundo Houaiss, Vilar e Franco (2009, p. 1567) religião significa:

1. Crença na existência de um poder ou princípio superior, sobrenatural, do qual depende o destino do ser humano e ao qual se deve respeito e obediência.
2. Postura intelectual e moral que resulta dessa crença.
3. Sistema de doutrinas, crenças e práticas rituais próprias de um grupo social, estabelecido segundo uma determinada concepção de divindade e da sua relação com o homem; fé, culto.
4. Culto que se presta à divindade, consolidado nesse sistema.
5. Observância cuidadosa e contrita dos preceitos religiosos; devoção, piedade, fervor.
6. Prática, doutrina ou organização que se assemelha a uma religião.
7. Aquilo que se considera uma obrigação moral, um dever inelutável.
8. Conjunto de princípios morais e éticos.

O ensino religioso é mais do que aparenta ser, isto é, mero componente curricular em escolas. Por trás dele se oculta uma dialética entre secularização e laicidade no interior de contextos históricos e culturais precisos. Nas sociedades ocidentais e mais especificamente a partir da modernidade, a religião deixou de ser o componente da origem do poder terreno (deslocado para a figura do indivíduo) e, lentamente, foi cedendo espaço para que o Estado se distanciasse das religiões (CURY, 2004).

De acordo com Aquino (2015), ao ensino religioso é atribuída a responsabilidade de cultivar a ética da diversidade cultural através do estudo das diferentes manifestações religiosas. Todas unidas pelo conceito do Sagrado.

O documento da CNBB é claro ao citar “O ensino religioso deve fazer parte do currículo escolar de forma interdisciplinar, visando à educação integral do aluno.” ((CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL, 1992, p. 73).

No Brasil, o ensino religioso, legalmente aceito como parte dos currículos das escolas oficiais do ensino fundamental, na medida em que envolve a questão da laicidade do Estado, a secularização da cultura, a realidade socioantropológica dos múltiplos credos e a face existencial de cada indivíduo, torna-se uma questão de alta complexidade e de profundo teor polêmico (CURY, 1993). De fato, o ensino religioso existe desde o Brasil Colônia, quando se iniciou o processo de catequização dos índios junto aos seminários, ainda que de modo extraescolar.

A Constituição Imperial de 1824 mencionava que D. Pedro I era o imperador do Brasil por graça de Deus e unânime aclamação dos povos. E em seu artigo 5º dizia que a religião Católica Apostólica Romana era a religião oficial do Império (BRASIL, 1824).

Entretanto, a primeira menção ao ensino religioso no corpo de legislação específica da educação escolar foi na Lei de 15 de outubro de 1827, que mandava criar

escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e lugares mais populosos do Império. Destaca-se o art. 6º, em que se determina aos professores ministrar seus ensinamentos com base na moral cristã e da doutrina católica:

Art. 6º Os professores ensinarão a ler, escrever, as quatro operações de aritmética, prática de quebrados, decimais e proporções, as noções mais gerais de geometria prática, a gramática de língua nacional, e os princípios de moral cristã e da doutrina da religião católica e apostólica romana, proporcionados à compreensão dos meninos; preferindo para as leituras a Constituição do Império e a História do Brasil. (BRASIL, 1827).

A principal diferença entre o ensino tradicional e o ensino religioso é que a catequese torna-se educação de fé para crianças, jovens e adultos, a qual compreende especialmente o ensino da doutrina cristã, dado em geral de maneira orgânica e sistemática, com o fim de iniciá-los na plenitude da vida cristã. A catequese é o conjunto de esforços empreendidos na igreja católica com o objetivo de fazer discípulos, ou seja, de ensinar os homens a crerem que Jesus é o Filho de Deus (CATECISMO..., 1999, p. 14).

Dessa forma, o que justamente caracteriza o ensino religioso em forma catequética é o direcionamento que a Igreja Católica faz na pessoa de Jesus Cristo, definida como o centro da catequese:

No centro da catequese encontramos essencialmente uma Pessoa, a de Jesus de Nazaré, Filho único do Pai, que sofreu e morreu por nós e agora, ressuscitado, vive conosco para sempre. Catequizar é desvendar na Pessoa de Cristo todo o desígnio eterno de Deus que nela se realiza. E procurar compreender o significado dos gestos e das palavras de Cristo e dos sinais realizados por Ele. A finalidade definitiva da catequese é levar à comunhão com Jesus Cristo: só ele pode conduzir ao amor do Pai no Espírito e fazer-nos participar da vida da Santíssima Trindade.

[...]

Na catequese, é Cristo, Verbo Encarnado e Filho de Deus, que é ensinado - todo o resto está em relação com ele; e somente Cristo ensina; todo outro que ensine, fá-lo na medida em que é seu porta-voz, permitindo a Cristo ensinar por sua boca. Todo catequista deveria poder aplicar a si mesmo a misteriosa palavra de Jesus (Jo 7,16): Minha doutrina não é minha, mas daquele que me enviou. (CATECISMO..., 1999, p. 120).

A catequese das crianças, dos jovens e adultos procura fazer com que a Palavra de Deus seja meditada na oração pessoal, atualizada na oração litúrgica e interiorizada em todo tempo, a fim de produzir seu fruto numa vida nova. A catequese é também o momento em que a piedade popular pode ser avaliada e educada. A memorização das orações fundamentais oferece apoio indispensável à vida de oração, mas importa grandemente fazer com que se saboreie o sentido delas (CATECISMO..., 1999, p. 690).

De fato, devido à sua essência missionária, a catequese sempre caminhou intimamente vinculada à vida da Igreja Católica, não visando somente à expansão geográfica e aumento do número de fiéis, mas também ao crescimento interior da própria igreja, bem como sua correspondência ao desígnio de Deus que depende da própria catequese (CATECISMO..., 1999, p. 14)

Ao catequista o direcionamento da Igreja é bem claro. De acordo com o Catecismo da Igreja Católica (1999, p. 121), “Aquele que é chamado a ensinar o Cristo deve, portanto, procurar primeiro este ganho supereminente que é o conhecimento de Cristo; é preciso aceitar perder tudo a fim de ganhar a Cristo e ser achado nele, e conhecer o poder de sua ressurreição [...]”.

Além dos catequistas, professores de ensino religioso, outros educadores também se utilizaram das estruturas da Igreja Católica para desenvolver suas teorias e projetos.

Paulo Freire, um dos mais importantes escritores sobre teoria e prática educacional no século XX, ainda exercendo grande influência nos estudiosos contemporâneos, também foi educador de ensino religioso, na Igreja Católica, pois, atuava nas comunidades de base e nos movimentos sociais e culturais.

Inicialmente, desenvolveu métodos para lidar com o problema do analfabetismo, sobretudo nas regiões mais carentes do nordeste brasileiro. Dedicava especial atenção aos oprimidos. Segundo Palmer (2006, p. 162):

Seu foco no papel da educação nas lutas dos oprimidos foi caracterizado por uma rara combinação. Seus comprometimentos políticos e perspectivas radicais aliavam-se a uma personalidade humilde, uma poderosa atitude ética e impressionante coerência intelectual.

Em 1963, foi convidado pelo governo João Goulart para organizar o Programa Nacional de Alfabetização. Não obstante todo o sucesso, o Programa implantado foi paralisado pela ditadura militar em 1964, Freire foi preso e partiu para o exílio no Chile.

Após o exílio, Freire ocupou cargos na Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo e na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Político, também foi Secretário de Educação no município de São Paulo. Talvez sua ideia mais produtiva seja a de que a educação é sempre ato político. De fato, essa concepção se torna central para a compreensão de sua teoria da educação. Para ele, a educação envolve sempre relações sociais e, portanto, necessariamente decisões políticas. Freire insistia que questões como “o quê?”, “por quê?”, “como?”, “para que fim?”, “para quem”, são centrais em qualquer atividade

educacional. Cada educador deve formular essas questões e respondê-las, transformando-se em guia crucial para qualquer projeto educacional crítico (PALMER, 2006).

Rubem Alves (1999), por sua vez, menciona que a religião está mais próxima de nossa experiência pessoal do que desejamos admitir. Ele ensina que é fácil identificar, isolar e estudar a religião como o comportamento exótico de grupos sociais restritos e distantes. Mas é necessário reconhecê-la como presença invisível, sutil, disfarçada, que se constitui num dos fios com que se tece o acontecer do nosso cotidiano. O estudo da religião, portanto, longe de ser uma janela que se abre apenas para panoramas externos, é como um espelho em que nos vemos. A ciência da religião é a ciência de nós mesmos: sapiência, conhecimento saboroso (ALVES, 1999).

O mesmo autor conclui seu pensamento, mencionando Ludwig Andreas Feuerbach², esclarecendo que este se utiliza de palavras poéticas para definir religião: “A consciência de Deus é a autoconsciência; o conhecimento de Deus é autoconhecimento. A religião é o solene desvelar dos tesouros ocultos do homem, a revelação dos seus pensamentos íntimos, a confissão aberta dos seus segredos de amor.” (ALVES, 1999, p. 13).

James W. Fowler, teólogo e professor da *Emory University*, Atlanta, Estados Unidos da América, em sua obra *Stages of Faith: The Psychology of Human Development and the Quest for Meaning*, publicada em 1981, explica o desenvolvimento da fé de uma pessoa a partir de seis estágios:

TABELA 1 – Estágios da Fé

Estágios	Descrição
Estágio 1	Fé intuitiva e projetiva (2 a 7 anos) – a criança não é capaz de raciocinar logicamente, e usa a intuição para tentar entender o que é Deus.
Estágio 2	Fé místico-literal (7 a 11 anos) – a criança raciocina de forma literal, e entende a fé através de histórias, crenças e experiências dos seus companheiros de fé.
Estágio 3	Fé sintético-convencional (12 a 18 anos) – a pessoa decide pela fé de sua família ou de seu grupo social.
Estágio 4	Fé individual-reflexiva (18-30 anos) a pessoa começa a ter seu próprio

² Ludwig Andreas Feuerbach, filósofo alemão conhecido pelo estudo da teologia humanista. Aluno do filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Em 1828, iniciou seus estudos em ciências naturais. Dentre tantas obras, escreveu, em 1834, *Abelardo e Heloísa*. Em 1838, *Pierre Bayle* e, um ano depois, publicou *Sobre Filosofia e Cristianismo*, obra reconhecida por ter influenciado Karl Marx.

	pensamento sobre a fé, e tem a capacidade de expressar a sua crença. É quando as pessoas começam a serem responsáveis para com os seus compromissos.
Estágios	Descrição
Estágio 5	Fé conjuntiva - a pessoa começa a ver que as coisas nem sempre são decisivas. Durante este estágio, a fé não responde a todas as perguntas.
Estágio 6	Fé universalizada - a pessoa vive intensamente a sua fé. Em tudo que faz expressa sua fé e sua convicção religiosa.

Fonte: Elaborado por André Centofante baseado em Fowler (1981, p. 122-123).

Importante trazer os estudos de Fowler para o presente texto, considerando que os estágios da fé vêm ao encontro dos objetivos primários da ONG, estudo de caso da presente tese, que desenvolve projetos educacionais religiosos para pessoas de todas as faixas etárias.

É na igreja que muitas vezes começa a relação da pessoa com o elemento fé. O estudo de Fowler sobre o desenvolvimento da fé conclui que há seis estágios nesta área. Ele os vê como previsíveis e irreversíveis e acredita que avançam de um grau de complexidade para outro durante toda a vida. Cada um passa pelos estágios da fé, cada um no próprio ritmo, podendo até ficar preso em um desses estágios, sem nunca avançar para outro (GHEDINI, 2013).

A educação é, portanto, fundamental para a socialização do homem e sua humanização. Trata-se de um processo que dura a vida toda e não se restringe à mera continuidade da tradição, pois supõe a possibilidade de rupturas, pelas quais a cultura se renova e o homem faz a história (ARANHA, 1996).

Não se pode negar que o processo educacional, religioso ou não, encontra-se em transformação. Educadores ainda procuram respostas para questões atuais, como exemplo, as formas educacionais eficazes para a geração de crianças tecnológicas, a imposição de limites para adolescentes e jovens, métodos eficazes para a educação de adultos, entre outros.

As instituições educacionais contemporâneas buscam formas atuais e inovadoras de promover o ensino aos seus alunos. Entretanto, isso nem sempre ocorre. Já os pais e alunos exercem uma cobrança pela qualidade do ensino dessas instituições por vezes de modo incoerente, sem saber ao certo até o que reivindicar. De fato, o contexto atual apresenta

ambos os lados buscando melhoria da educação, porém, o caminho correto ainda não foi encontrado.

Seja pela educação religiosa ou tradicional, orientar e incentivar alunos a pensar e raciocinar criticamente é um desafio diário para um professor brasileiro. Ademais, ele não pode esquecer a importante, fundamental mesmo, formação integral da pessoa, primando pelas questões éticas e morais, tão necessárias ao cenário nacional de sempre.

Finalmente, diante do tema, do objeto de estudo e da opção pelo estudo de caso do presente trabalho, torna-se relevante citar a figura do educador de ensino religioso Agostinho. Nascido no ano de 354, em Tagaste, Tunísia, África, foi teólogo, filósofo, moralista e apologista. É considerado santo e doutor da Igreja Católica. Aprendeu retórica em Cartago, onde ensinou gramática até os vinte e nove anos. Depois foi para Roma e Milão, Itália, ser professor de Retórica da Corte do Imperador. Converteu-se ao Cristianismo a partir das aulas de ensino religioso ministrada por D. Ambrósio, bispo de Milão. Agostinho foi um dos homens mais importantes para a Igreja Católica, exercendo, inclusive, influência sobre o desenvolvimento cultural do mundo ocidental (AQUINO, 2002).

Para Insunza (2003, p. 68) Agostinho “[...] é, sem dúvida, uma das figuras da Antiguidade mais conhecida [...]”. Seus pensamentos estão expressos em 113 livros, 247 cartas e mais de 500 sermões. Dentre tantas obras publicadas destacam-se *A Doutrina Cristã*, *A Cidade de Deus* e *Confissões*, sua principal e mais conhecida obra.

Encerra-se esta seção, citando algumas simples palavras de Agostinho a respeito da educação: “O amor é o complemento do ensino.” (AQUINO, 2002, p. 53).

1.2.2 Gestão social

Refletir sobre a gestão social se torna imprescindível à sustentabilidade das organizações, tendo em vista que é responsável pela execução dos serviços sociais públicos, com o propósito de suprir as necessidades das demandas. Também é exercida por todos os tipos de organizações, sejam elas públicas, empresariais³ e não governamentais, considerando que os bens e serviços produzidos impactam diretamente na vida do cidadão.

De acordo com Kauchakje (2012, p. 20), a gestão social é “[...] responsável por gerir ações sociais públicas para o atendimento de necessidades e demandas dos cidadãos, no sentido de garantir seus direitos por meio de políticas, programas, projetos e serviços

³ Empresarial: toda atividade industrial, comercial ou de prestação de serviço exercida por uma organização que visa ao lucro.

sociais.” A mesma autora afirma “[...] a execução dessas ações não é uma exclusividade do Estado.”

Rubem Cesar Fernandes (1994, p. 37) afirma: “A gestão social trata da gestão de ações sociais públicas, que podem ser realizadas tanto por órgãos do governo dos municípios, dos estados ou da União quanto por organizações da sociedade civil.”

Além dos órgãos governamentais e organizações da sociedade civil citados por Fernandes (1994), salienta-se que as organizações empresariais também participam da gestão de ações sociais públicas. A gestão social, no caso empresarial, impacta positivamente na sociedade ao gerar empregos, renda, promover o desenvolvimento econômico, entre outros fatores. As organizações empresariais jamais poderão se furtar da responsabilidade com seus *stakeholders*, principalmente com a comunidade em que se encontra inserida.

Nesta lógica, Raichelis e Rico (1999, p. 15) afirmam:

[...] embora heterogênea, a sociedade civil é protagonista central do desenho do futuro que se pretende alcançar na gestão da coisa pública, sendo importante [...] a diferenciação a ser feita entre o público e o estatal, para incorporar um conjunto cada vez mais amplo de organizações privadas que atuam no âmbito do interesse público.

O fato é que a gestão social tem como foco atender as necessidades e demandas sociais. Necessidades são próprias da condição humana, ou seja, os seres humanos necessitam de alimento, abrigo, reprodução e saúde, além de liberdade e autonomia, cujo significado não é só ser livre para agir como bem entender, mas, acima de tudo, é ser capaz de eleger objetivos e crenças, valorá-los e sentir-se responsável por suas decisões e atos.

Já as demandas sociais são formas de manifestações de necessidades e carências, produtos das relações sociais. Por exemplo: todas as pessoas têm necessidade, regularmente, de alimento de qualidade. No entanto, existem pessoas que não contam com alimento algum, consequência das estruturas econômicas dos países e de suas políticas nacionais e internacionais que causam graves desigualdades no tocante à distribuição da riqueza produzida socialmente, bem como ao acesso a esta e aos recursos sociais, culturais e naturais (KAUCHAKJE, 2012).

A questão da alimentação é apenas um exemplo dentro de um espectro de ação muito mais amplo. E, como qualquer tipo de ação, a gestão social conta com um público-alvo, que consiste basicamente nas pessoas, famílias, grupos sociais e populações consideradas sujeitos de direitos, que devem ser garantidos por organizações locais, regionais e internacionais (KAUCHAKJE, 2012).

Nesse prisma, torna-se relevante citar Thomas Humphrey Marshall (1967), professor emérito de Sociologia da Universidade de Londres, que, em sua obra ‘Cidadania, classe social e status’, delineia uma cronologia de dimensões de direitos consolidados ao longo da história. Tais dimensões dizem respeito a direitos civis, políticos, sociais e contemporâneos. O Quadro a seguir apresenta explicações sucintas das dimensões:

Quadro 4 – Dimensões de direitos

Direitos Civis: têm como marco o século XVIII e são denominados, também, direitos individuais, que dizem respeito à liberdade pessoal, de pensamento, de religião e econômica.
Direitos Políticos: consagrados no século XIX; referem-se à liberdade de associação a partidos e aos direitos eleitorais.
Direitos Sociais: em grande parte, um legado da primeira metade do século XX. Estão voltados à coletividade e são basicamente os direitos à educação, à saúde, à habitação e à segurança alimentar.
Direitos Contemporâneos: desde os meados do século XX, fazem parte das demandas dos denominados ‘novos movimentos sociais’, que lutam por questões referentes ao gênero, à faixa etária, às etnias, ao meio ambiente, à diversidade e às diferenças culturais e identitárias, bem como à participação e ao usufruto por parte de todos os estratos sociais do desenvolvimento socioeconômico, entre outras.

Fonte: Kauchakje (2012, p. 22)

Abaixo, seguem alguns exemplos de direitos com suas respectivas dimensões e marcos históricos. A saber:

Quadro 5 – Direitos: marcos históricos e dimensões

Dimensões de Direitos	Marco de Conquistas	Exemplos de Direitos
Direitos Civis	Século XVIII	Direito à vida e de ir e vir. Liberdades: econômicas, de propriedade, de expressão, religiosa.
Direitos Políticos	Século XIX	Direito de participar da direção do Estado, de votar e ser votado.
Direitos Sociais	Século XX	Direito à saúde, à assistência social, à segurança alimentar, ao trabalho, à previdência social, à habitação e à educação.
Novos Direitos	A partir de meados do século XX	Direitos ligados à etnia (negros, indígenas, por exemplo), ao gênero (mulheres, homossexuais), ao ciclo de vida (criança, adolescentes e idosos), à deficiência, ao patrimônio genético, à biodiversidade e à diversidade cultural, à participação e ao

		usufruto do desenvolvimento socioeconômico.
--	--	---

Fonte: Kauchakje (2012, p. 23).

Destarte, a gestão social tem como finalidade precípua a consolidação dos direitos acima mencionados, a fim de suprir as necessidades das demandas sociais.

Para tanto, reafirma-se que o processo de gestão deve ser executado em todas as organizações, sejam elas públicas, empresariais ou pertencentes ao Terceiro Setor (TS). Tal fato se torna cada vez mais necessário diante do momento histórico gerencial no século XXI, considerando que a globalização, a concorrência e a tecnologia avançada geram impactos profundos nas questões sociais, políticas e econômicas.

Tenório (2006, p. 11), explica:

Desde o fim da II Guerra Mundial, o mundo passou pelas mais profundas transformações de sua história. Assistimos à emergência de novos centros de poder econômico e político, à revolução nas comunicações, ao aumento da produtividade industrial e agrícola, assim, como da urbanização. Este mesmo desenvolvimento produziu o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos.

Porém, antes de abordar o assunto objeto de estudo da presente investigação, no que se refere às organizações que compõem o TS, faz-se necessário definir e esclarecer alguns conceitos recorrentes à gestão, o que implica conhecimentos sobre a administração.

Segundo Ferreira (1999), a palavra administração é proveniente do latim *Administratio*, significa “Ação de administrar; gestão de negócios públicos ou particulares; governo, regência; conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização [...]”.

Para Maximiano (2000, p. 26), a “[...] administração significa, em primeiro lugar, ação [...]”, por meio de um processo administrativo composto por quatro funções principais: o planejamento, a organização, a direção e o controle:

A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação contribuem para a realização dos quatro processos principais. (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

Denominadas como funções gerenciais por Tenório (2006, p. 21), o autor explica “[...] essas funções devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da organização e que está relacionada com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento.”

Além dessas, há outras funções gerenciais, como a coordenação e a avaliação, fundamentais não só ao presente estudo como ao processo administrativo.

Basicamente, o administrador as planeja ao definir os objetivos e as metas relativos aos trabalhos desenvolvidos pelas pessoas nas organizações. Após o planejamento, vem a função organizar, estabelecendo o trabalho a ser realizado e quem são os responsáveis por sua realização. A direção é o processo de utilizar os recursos necessários para atingir os objetivos pré-estabelecidos. O controle é efetuado com o intuito de garantir que os objetivos e as metas anteriormente definidas sejam cumpridos.

A fim de esclarecer a diferença entre função e processo administrativo, Chiavenato (2006, p. 408) cita:

[...] quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, o planejamento, a direção, a organização e o controle constituem funções administrativas.

A literatura neoclássica da ciência da administração se baseia no processo administrativo como fator de desenvolvimento das organizações; mas as organizações do TS se diferem das demais justamente por sua natureza jurídica, qual seja, filantrópica, sem fins lucrativos e diretoria voluntária, características essas apropriadas ao atendimento de carências, necessidades de demandas desassistidas. Também faz parte do processo o perfil das pessoas envolvidas no processo de gestão. Dessa forma, nem sempre a aplicação do processo administrativo, de modo tradicional, proporcionará benefícios à ONG, tanto pelo engessamento da forma de geri-la, impossibilitando a criatividade e a inovação, quanto em razão das atividades que são desenvolvidas, envolvendo pessoas das mais variadas profissões e, por que não dizer, do conhecimento sensível dessas pessoas no que se refere às expressões da questão social que, embora por vezes desconheçam os conceitos da administração, expressam vontade de realizar o melhor em favor da instituição e das demandas atendidas por ela.

Com relação à gestão das organizações do TS, Rodrigo Oliveira (2008) se posiciona: “Uma organização é sempre gerida. A gestão é uma função genérica em todos os

tipos de organizações [...] a gestão é uma das formas encontradas para ligar o trabalho dos especialistas e manter a organização na direção de sua missão.”

As ONGs, com a finalidade de proporcionar resultados positivos diante dos seus objetivos, necessitam da implantação de gestão profissional.

Nesse sentido, segundo Antônio Luiz de Paula e Silva (2002):

Toda organização surge para atender à necessidade de outros. Nenhuma organização sobrevive em função de si própria. Essa é uma ideia bastante filosófica, mas fundamental.

[...]

Toda organização implica assumir uma responsabilidade. Na medida em que toda instituição existe em função de outras pessoas e que seu papel está relacionado a fazer algo de relevante para elas, criar ou dirigir uma instituição significa tornar-se responsável por algo no mundo. Ter consciência da responsabilidade assumida é um grande passo em direção a uma organização sustentável (e, quem sabe, à sociedade).

De acordo com Albuquerque (2006, p. 75), em uma organização do Terceiro Setor, a gerência significa “[...] planejar, organizar, dirigir as atividades e os recursos de uma organização de forma coordenada, visando ao alcance da missão e dos objetivos previamente estabelecidos.”

Também Peter F. Drucker (2002), considerado pai da Administração Moderna, na obra “Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas” destaca a necessidade de as organizações do Terceiro Setor administrarem corretamente suas necessidades. Rodrigo Oliveira (2008) menciona: “A gerência é uma função genérica pertencente a todas as organizações.”

Drucker (2002, p. XIV) comenta as dificuldades enfrentadas inicialmente para abordar o tema gestão nas organizações sem fins lucrativos, diante da falta de entendimento, por parte dos voluntários (no caso as diretorias e conselhos), de considerarem a aplicação das técnicas de gestão como forma de obtenção de lucro, porém, o autor explica que não é bem assim:

Há quarenta anos, ‘gerência’ era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava ‘negócios’ e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria, elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de ‘gerência’. Afinal, elas não tinham lucros.

[...]

Para a maioria dos americanos, a palavra ‘gerência’ ainda significa gerência de empresas.

[...]

Mas as próprias instituições ‘sem fins lucrativos’ sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm um lucro convencional. Elas sabem

que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um crescimento gerencial entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes quanto pequenas.

[...]

Não é o fato de essas instituições serem ‘sem fins lucrativos’, isto é, não são empresas. Também não se trata do fato delas serem ‘não governamentais’. É que elas fazem algo muito diferente das empresas e do governo. As empresas fornecem bens e serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição ‘sem fins lucrativos’ não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu ‘produto’ não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança que aprende um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, toda uma vida transformada.

No Brasil, percebe-se que, nas duas últimas décadas, a questão da profissionalização da gestão das organizações do TS tem aumentado. No campo acadêmico, vários são os estudiosos sobre o tema, produzindo material científico para pesquisas e consultas. Por outro lado, as organizações têm-se preocupado em proporcionar educação continuada na área administrativa para agentes sociais.

Conforme Salvatore (2003, p. 19): “[...] no seu processo de constituição, o Terceiro Setor emerge no âmbito da área administrativa e com a visão típica das escolas de administração de empresas, tendo como tema central e estruturante a ‘gestão social’.”

A literatura evidencia que todas as ONGs devem implantar um modelo de gestão profissional para atingir seus objetivos, sendo a aplicação das funções gerenciais imprescindíveis para seu sucesso.

Importante observar que o processo administrativo aplicado nas atividades de uma ONG se realiza da mesma forma que na iniciativa privada e na administração pública. O planejamento é o primeiro passo a ser dado, fundamental para nortear todas as atividades, tem primazia com relação às outras. Nenhuma outra função deverá ser iniciada sem previamente se definir os objetivos, os meios e os fins para alcançá-los tendo em vista que lida com o futuro das organizações. Mesmo que ainda não se possa controlá-lo, o planejamento fornece à ONG as informações que influenciam nos resultados futuros.

Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro, o que deverá ser feito e ajudar as pessoas a elaborar e executar ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. Hoje, o planejamento é uma responsabilidade essencial em qualquer tipo de organização.

Ainda sobre o ‘amanhã’, Maximiano (2000, p. 175) menciona que o planejamento nem sempre:

[...] é desconhecido ou incerto, mas, é possível antever com razoável grau de precisão alguns eventos, porque estão sob controle, são consequências previsíveis de atos ou decisões passadas, ou estão dentro de um calendário de acontecimentos regulares.

Na prática, o planejamento auxilia, orientando as atividades cotidianas de uma ONG, mostrando o que deve ser feito, como, quando, onde e de que forma mais racional e eficaz.

Para Megginson, Mosley e Pietre Junior (1998, p. 16), planejamento é o “[...] trabalho criativo de determinar e especificar fatores, forças, efeitos e relações necessárias para se atingir os objetivos designados.”

Além de autores da Administração, outros estudiosos do tema gestão de organizações do TS também definem e enfatizam a importância do planejamento para as ONGs.

Albuquerque (2006, p. 59), cita “[...] a função do planejamento é uma das mais importantes, orienta e embasa as atividades cotidianas.” Ele a define como “[...] o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, programa ou projeto, definir objetivos, prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los.”

A profissionalização das organizações do Terceiro Setor requer, obrigatoriamente, a utilização da função do planejamento.

No caso das ONGs, constatamos que seus dirigentes têm boa percepção dos acontecimentos externos que influenciam suas ações, revendo suas atividades quando da renovação dos financiamentos. Contudo, a partir da década de 90, as ONGs têm procurado incrementar suas atividades mediante a otimização de recursos, a melhoria do funcionamento interno e a ampliação de relações com outras organizações. Esse esforço implica que as ONGs estabeleçam um processo de planejamento e o traduzam num documento denominado plano. (TENÓRIO, 2006, p. 28).

Planejar é um processo que pensa, elabora, coordena, executa e avalia, continuamente, as atividades desenvolvidas traduzidas pelos planos de ação que, por sua vez, permitem a sustentabilidade das organizações, a definição de recursos financeiros, materiais e humanos para o alcance dos objetivos, que as pessoas ganhem visão integrada do conjunto da ONG trabalhando em prol do objetivo comum. Possibilita aos gestores o

monitoramento das atividades propostas e a avaliação dos resultados obtidos, de racionalizar o processo administrativo.

Conforme os objetivos estabelecidos pela ONG, o planejamento pode alcançar os níveis operacional (curto prazo), tático (médio prazo) e estratégico (longo prazo), analisando todos os fatores que compõem o ambiente interno e externo à ONG, destacando os pontos fortes e fracos, os riscos e as oportunidades. A partir desses procedimentos, os componentes do processo ficam explícitos, quer dizer: a missão, os objetivos e as metas.

Por outro lado, planejar mal pode ser até pior do que não planejar, em função das avaliações continuadas, sistematicamente praticadas no processo.

Não obstante a relevância do ato de planejar, não são todas as ONGs que o fazem. Além disso, a iniciativa das ações da maioria das pessoas envolvidas é proveniente muito mais da vontade e do senso de ajuda ao próximo do que de um plano de ação norteador de atividades. Teoricamente, a função planejamento é essencial para o desenvolvimento das organizações; porém, na prática, ela ainda é muito pouco utilizada.

Outra função gerencial relevante se refere à direção. Após o planejamento, a estruturação da organização, dos objetivos e metas a serem alcançados através do plano de ação, compete à função direção pôr tudo em prática. É a função que visa à execução das ações da ONG.

Diante do planejamento efetuado, as atividades devem ser conduzidas pelo gestor. Uma observação interessante sobre a denominação “gestor” para os autores da administração é que alguns preferem substituir o termo por “liderança”, “*coaching*” ou “influenciador”. Mas, independentemente das denominações, direção tem o claro significado de indicar o caminho a ser seguido pela ONG, o que requer conhecimento sobre metodologias, e que elas sejam exequíveis para determinar os rumos da instituição.

Para Chiavenato (2003, p. 174), “[...] direção é a função que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis de organização e seus respectivos subordinados.”

De acordo com Chiavenato (2006, p. 437), “[...] a função administrativa de direção está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização.” Ainda segundo o mesmo autor,

Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e orientação sobre como executá-los e garantir o alcance dos objetivos. [...] O bom administrador é aquele que pode comunicar e explicar as coisas às

peçoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientando-as e sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente. (CHIAVENATO, 2006, p. 437).

Para que a direção alcance eficácia, os gestores podem utilizar algumas técnicas e instrumentos como, por exemplo, ordens, instruções, motivações, informações sistemáticas, comunicações e, ainda, auxiliar na identificação de lideranças.

As ordens e instruções transmitem as decisões dos superiores aos subordinados. Conforme o grau de centralização ou descentralização administrativa da organização, essas ordens podem ser classificadas em dois tipos: em primeiro lugar, quanto ao número de empregados que abrange, sendo ordens gerais, que se referem às obrigações e ordens específicas, pertinentes à competência, à função, de cada um; segundo, quanto à maneira como as ordens são emitidas, orais ou escritas (SANTOS, 2006).

A motivação busca estimular as pessoas a executarem suas tarefas com maior empenho. Motivação, segundo Ferreira (1999):

[...] o ato ou efeito de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

O processo motivacional tem o intuito de gerar satisfação individual e coletiva nos envolvidos em uma ONG. Essa satisfação depende das necessidades das pessoas. Vários autores estudaram essa questão.

No início do século XX, os estudos da Administração Científica desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro mecânico americano, discutiam a questão da motivação, trazendo à baila o fator monetário enquanto grande motivador para os empregados no processo de trabalho.

Porém, para Kwasnicka (2003, p. 94):

Essa, no entanto, era uma filosofia simples demais. As pessoas são levadas a fazer coisas para obterem mais dinheiro. Ninguém atinge o ponto onde não quer mais dinheiro, porém todos nós chegamos a um ponto em que pensamos haver mais alguma coisa além de dinheiro. [...] Segundo os autores comportamentais, a influência sobre a motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente pela organização e parcialmente pelas relações extraorganizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora do controle da organização.

Confirmando esse viés de que o indivíduo é motivado por algo além do dinheiro, Abraham Maslow, um dos autores mais citados sobre o tema, elucida que as necessidades humanas possuem uma hierarquia. O ser humano deverá suprir as seguintes necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e, por fim, a autorrealização.

Outro meio de direção é a comunicação, que nada mais é que gerar e transmitir corretamente informações para todos *stakeholders* da ONG. As atividades desenvolvidas na organização terão mais qualidade a partir do momento em que diretores, funcionários, voluntários, associados, conselheiros, dentre outros, estiverem bem informados.

Numa organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho precisam se integrar porque estabelecem relação de interdependência; para realizar uma, é preciso realizar outra e assim sucessivamente. Interdependência é a palavra chave no processo de coordenação, que procura encaixar uma atividade na outra, de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade (MAXIMIANO, 2000).

Uma das tarefas essenciais da administração é efetuar a coordenação entre as diferentes unidades de trabalho, aplicando processos, métodos e técnicas adequados à consecução dos objetivos propostos.

Outro meio de direção é a liderança, fundamental para bem conduzir as pessoas envolvidas na ONG a atingirem as finalidades almejadas.

As pessoas fazem a diferença nas organizações, especialmente nas ONGs, cujo foco de atuação social requer eficiência, eficácia, competência profissional e que sejam sensíveis às expressões da questão social. O gestor responsável pela direção da instituição deve ter conhecimento conceitual e técnico para elaborar processos de trabalho de maneira correta, conduzindo as pessoas a atingirem os resultados institucionais propostos no planejamento.

Com relação à aplicação dessa função nas organizações do TS, Tenório (2006, p. 93), expressa:

De forma conclusiva, podemos dizer que, nas ONGs, a função direção é mais desenvolvida do que as demais funções. Vários aspectos relativos à criação e ao funcionamento das ONGs podem explicar este fato. Primeiro, por terem sido criadas com objetivos voltados para a promoção social, fator de motivação para a maioria de seus membros. Segundo, por perseguirem uma liderança participativa, o que possibilita a seus integrantes compartilhar dos mesmos ideais, expectativas e necessidades. Terceiro, por terem, por vezes, atuado na clandestinidade, o que as levou a desenvolver uma prática de trabalho eminentemente informal. E, finalmente, por gerirem recursos escassos e dispersos, que exigem um esforço permanente e intenso de coordenação.

A função direção organiza e coloca em prática tudo o que inicialmente foi planejado pelas ONGs. Posterior a ela, há a função controle, cuja finalidade é verificar se os objetivos e as metas foram cumpridos, corrigindo, se necessário, possíveis equívocos recorrentes às outras funções gerenciais.

Tenório (2006, p. 95) cita que o controle “[...] é a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir desta análise é possível dar início às eventuais alterações nos rumos definidos pela organização.”

Controlar pode ter vários significados. De acordo com Chiavenato (2006, p. 447), “[...] quando se fala em controle, pensa-se em significados como frear, cercear, regular, conferir, verificar, exercer autoridade sobre alguém, comparar com um padrão ou critério.”

Na verdade, várias organizações aplicam a função gerencial a partir do controle; todavia, a sua função primordial é compor, integrar-se com as outras para análises e avaliações das atividades da ONG, buscando qualidade dos resultados.

O controle de gestão denota, de acordo com Gomes (1997, p. 4) “[...] processo que resulta da interrelação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos integrantes da mesma.” Mas, o controle apresenta limites à medida que mede quantitativamente resultados, análise de desvios e exige a geração de relatórios extensos e descritivos, porém, apresenta também possibilidades por deixar em perspectiva uma consciência estratégica voltada para o aperfeiçoamento contínuo das ações, em busca constante pela qualidade. No contexto organizacional, pode ser visto como simples ênfase nas normas rígidas, padrões e valores monetários. De forma societária, é entendido como procedimentos baseados na cultura e nos valores que organizam a instituição.

Na realidade, o controle pode ser exercido de modo regular; ou seja, com prazos estabelecidos no planejamento e até mesmo no dia-a-dia das ONGs, de maneira natural.

Quando planejados, há vários métodos de controle para uma organização formal. Um exemplo clássico é o Ciclo do PDCA, que visa à obtenção da qualidade de determinada organização, setor ou processo.

Seu grande divulgador foi W. Edward Deming, estatístico americano, que o introduziu no Japão após a II Guerra Mundial e ficou mundialmente conhecido com a

aplicação da teoria sobre Qualidade Total a partir de 1950. Atualmente, é uma das principais metodologias de administração pela qualidade.

O PDCA é um método de controle de processos; possui quatro fases distintas e cíclicas que, praticadas em sequência e de forma correta, produzem os resultados esperados de um processo, a obtenção dos objetivos e metas propostas. Suas quatro fases são: P: Plan (Planejamento), D: Do (Executar/Fazer), C: Check (Checar/Verificar) e A: Action (Ação corretiva).

Pelo exposto, a profissionalização da gestão das organizações do TS é imprescindível para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento. As funções gerenciais auxiliam a ONG a desenvolver as atividades com mais facilidade. Nesse sentido, Clezio Saldanha dos Santos (2006, p. 22) ressalta:

Muitas pesquisas demonstram que tanto líderes quanto organizações eficazes estão, cada vez mais, apoiando-se em modelos múltiplos de gestão organizacional. Eles poderão ser usados como cenários, oferecendo uma base distinta para ações e conduzindo a resultados diferentes, ainda que aplicados à mesma situação. No entanto, em todos os modelos, as funções básicas da administração permanecem as mesmas.

As ONGs entendem a necessidade de profissionalizar a gestão, considerando questões como elaboração de projetos, captação de recursos, entendimento de temas jurídicos, tributários e trabalhistas, dentre outras, indispensáveis ao seu devido funcionamento. Nesse contexto, Fischer (2003, p. 80) diz que “[...] em alguns casos, as próprias entidades é que se ressentiam de estar sendo administradas de forma ‘amadorística’, o que lhes prejudicava o desempenho.”

Todavia, quanto à necessidade de profissionalizar a gestão das ONGs, conceito utilizado no presente estudo, é imprescindível não esquecer as suas peculiaridades, principalmente, o porquê foram criadas e o cuidado com as pessoas assistidas por elas.

Importante citar Salvatore (2003, p. 7) “[...] essas organizações não podem perder de vista a dimensão do humano e a dimensão sociocultural, mas têm de ser administradas com métodos atuais.”

Considerando o caráter multidisciplinar das atividades, há relevância em envolver outras áreas do conhecimento no processo administrativo da ONG, como o Serviço Social, a Sociologia, a Economia, a Antropologia, a Psicologia, a Pedagogia, entre outras.

Alguns autores alertam para esse fato. Falconer (1999, p. 12), por exemplo, afirma que “[...] existe o risco real de a administração ser idealizada como capaz de operar

milagres para as organizações do terceiro setor e de ser chamada para situações que estão muito além de sua capacidade de resolução de problemas.”

Por outro lado, Salvatore (2003) ressalta que não se deve incutir a ideia às ONGs de que, para elas sobreviverem, obrigatoriamente terão que adotar os mesmos princípios e instrumentos de gestão das empresas privadas, repetindo o dito popular de que tudo o que é empresarial é bom para as organizações do TS.

Em suma, o processo administrativo e as funções gerenciais devem ser aplicados nas ONGs, porém, jamais se esquecendo das demandas sociais, razão de ser desse tipo de organização.

A última função gerencial a ser aplicada em um modelo de gestão profissional é a avaliação. A implantação de um sistema de avaliação auxilia o alcance dos objetivos e, caso necessário, a revisão de procedimentos utilizados até então.

Um fator fundamental no processo de avaliação é o envolvimento de todos os integrantes da ONG, quer sejam diretores e conselheiros (sempre voluntários), o próprio corpo de voluntários, funcionários, beneficiários, entre outros. Mais uma vez, há a necessidade de mencionar, neste estudo, a importância das pessoas no processo de desenvolvimento dessas organizações voltadas à causa social. Ouvir e estar atento à fala das pessoas envolvidas torna-se essencial para entender as subjetividades implícitas e cuidar, com sensibilidade, para que sejam incluídas no processo de gestão profissional.

Algumas reflexões devem orientar o processo de avaliação:

Por que iniciar um processo de avaliação? Por quem serão utilizadas as informações resultantes da avaliação? Qual o papel dos envolvidos? Quanto tempo disponível para o processo de avaliação? Quais os recursos para a avaliação? Há necessidade de avaliador externo? Como o processo de avaliação será utilizado? Foi realizado o cronograma para a avaliação? Há interesse na avaliação do plano de ação? Por quê? O que deseja incluir no relatório final?

Albuquerque (2006, p. 111) também se posiciona,

Não há modelo ou receita do melhor ou mais eficiente modelo de gestão a ser aplicado nos programas, projetos e atividades desenvolvidos pelos diferentes agentes sociais. Independentemente do modelo a ser construído e aplicado, é fundamental que os princípios mencionados estejam presentes se busca um mundo sustentável e essa é, em termos gerais, a missão de inúmeras organizações multilaterais, internacionais e do terceiro setor.

De fato, não há um único modelo de gestão para as ONGs. Nem mesmo o processo administrativo e as diversas funções gerenciais, principalmente quando aplicados de forma rígida, pura e linear, garantem a excelência dos serviços prestados. Em se tratando de organizações do TS, o processo administrativo tradicional, conservador, pode engessar o modo de trabalhar das pessoas, cristalizar ações, desconsiderar o enfrentamento do cotidiano, provocar desmotivação e, até mesmo, conduzir à exclusão em detrimento da democracia participativa. O conhecimento da administração e suas formas de gestão devem ser aplicados com racionalidade, porém, é imprescindível deixar aflorar o conhecimento sensível, aquele que permite a emoção ante as diversas faces das expressões sociais tais como a fome, a miséria, a violência, a ignorância e tantas outras que limitam e constroem a equidade, a justiça social. Na verdade, torna-se necessário que esse sentimento seja também propulsor de respostas positivas, empreendedoras, de enfrentamento direto à questão social.

Em meio ao processo de gestão social, torna-se imperativo abordar o tema Marketing Social. No início dos anos 1990, com o aprofundamento dos estudos acerca do Terceiro Setor, as técnicas de marketing começaram a ser utilizadas pelas ONGs com o intuito de propiciar o alcance de seus objetivos, porém, quase sempre visando à sustentabilidade financeira.

Nesse período, seu uso era limitado a poucas organizações do Terceiro Setor, comumente partidos políticos e aquelas com fins culturais. Na atualidade, diversas organizações utilizam o marketing como forma de dar publicidade a temas sociais como educação, saúde, meio ambiente, inclusão, entre outros.

Tais técnicas, quando aplicadas por ONGs e voltadas tão somente à melhoria de condições sociais, recebem a denominação de marketing social. No entanto, ainda há muito que se aprender a fim de utilizar o marketing social como vetor determinante de geração de mudanças nas demandas desassistidas.

Salienta-se que, na maioria das vezes, as pequenas entidades ainda não têm acesso a essa ferramenta de gestão, restringindo a aplicabilidade somente às grandes ONGs. Manzione (2006, p. 43) reforça a afirmação quando diz:

As atividades de marketing no Terceiro Setor vêm se tornando cada vez mais profissionais. Esse fato é visível, porém só no que tange às grandes entidades. Uma organização como o Greenpeace conquistou visibilidade internacional a partir de atividades de marketing coordenadas. O mesmo ocorre, localmente, com a SOS Mata Atlântica.

A intenção das reflexões sobre o tema no presente estudo tem a pretensão de ressaltar, essencialmente, a importância dos atores sociais, integrantes das ONGs, estarem capacitados a entender o sentido do marketing, bem como sua relevância no desenvolvimento das organizações do TS, para ganhar visibilidade, expor em detalhes suas atividades, o público-alvo atendido, os resultados já obtidos com vistas a transformar, significativamente, a realidade social e alçar a sustentabilidade.

Por outro lado, ainda há os que resistem ao marketing social como forma de atingir os objetivos e as metas das ONGs, acreditando que o marketing é um instrumento utilizado somente por organizações privadas com finalidade unicamente lucrativa. Segundo Fischer (2003, p. 141),

Não raro, mesmo entre os que admitem os aspectos positivos de suas contribuições pontuais, observa-se ainda um estranhamento em relação ao seu uso em organizações que não sejam empresas, como se fosse impróprio do ponto de vista lógico – e, mais do que isso, inadequado – uma ferramenta originada no campo das organizações lucrativas servir a organizações sem fins de lucro.

O que existe é um desconforto por parte de alguns agentes sociais, fundamentado no fato de que o marketing possui como marca congênita a racionalidade competitiva, criando constrangimento ao segmento social que se caracteriza pela lógica da colaboração. Trata-se de um equívoco, pois, o marketing social é um meio legítimo de atingir finalidades como erradicar o trabalho infantil, incluir portadores de deficiência em escolas e no mercado de trabalho, combater o analfabetismo, capacitar profissionalmente jovens de baixa renda, etc. (FISCHER, 2003).

Não obstante os atores sociais estejam ficando cada vez mais conscientes da relevância do marketing para solucionar questões, muitos ainda encontram dificuldades para inseri-lo na gestão da ONG.

Philip Kotler (1978, p. 19), importante especialista na matéria, observa que esses mesmos agentes “[...] abordam o marketing com algum ceticismo, porque têm a imagem de que ele é apenas um instrumento de uso nos negócios comerciais e de que se identifica altamente com as vendas e a propaganda.” Para ele, gestores de organizações sem fins lucrativos, geralmente, não gostam do assunto porque lhes causam mal-estar.

Assim, há que se distinguir o marketing de negócios do marketing social e, para que paradigmas possam ser transformados, é necessário, inicialmente, compreender os conceitos antes de abordar sua importância no meio social.

O marketing de negócios é uma ferramenta de gestão utilizada por organizações privadas com o propósito de, basicamente, aumentar a comercialização de seus bens e serviços buscando majorar os lucros.

De acordo com Kotler (1994, p. 25), “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” Para ele tal definição se baseia em alguns conceitos centrais como necessidades, desejos, demandas, produtos, mercados e trocas.

O ser humano possui necessidades e desejos. Para sobreviver, as pessoas precisam satisfazer suas necessidades básicas como alimentação, vestuário, saúde, moradia e segurança. Além disso, elas desejam educação, lazer, conforto, entre outros, dando prioridade para algumas marcas específicas de bens ou serviços, satisfazendo as necessidades peculiares. Exemplificando, uma criança necessita de certos alimentos essenciais para crescer saudável, porém, deseja profundamente comer hambúrguer e batatas fritas.

Os desejos se transformam em demandas quando são sustentados pela disposição e a própria possibilidade de execução de compra. Demanda é o poder de compra que as pessoas possuem em relação aos seus desejos. A compra de uma casa ou carro só poderá se concretizar a partir do momento em que alguém decida e tenha condições financeiras para tanto. São as demandas por produtos oferecidos no mercado e, para satisfazer as necessidades e desejos das pessoas, são oferecidos produtos, bens e serviços disponíveis no mercado. Ainda segundo os ensinamentos de Kotler (1994, p. 28) “[...] o mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de necessidades e desejos específicos, dispostos e habilitados para fazerem trocas que satisfaçam estas necessidades, estes desejos.”

A decisão das pessoas em satisfazerem suas necessidades e desejos somente será concretizada se houver a troca dos bens e serviços por algo que, no caso do marketing de negócios, é o capital.

O marketing social, ao contrário, difere-se do marketing de negócios essencialmente no momento da troca, quando não há o lucro: ao invés do capital, a formação do capital social; da mesma forma, o atendimento das necessidades e desejos da coletividade, e não as individuais.

Em suma, o marketing social é aquele utilizado pelas organizações do TS com o intuito de auxiliá-las a cumprir os objetivos sociais, atendendo às necessidades da coletividade, das demandas sociais, e não visando lucro. Kotler (1978, p. 288), apresenta a seguinte definição:

O marketing social é o projeto, a implantação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de ideias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

O marketing social tem como objetivo alterar valores e comportamentos dos públicos-alvo, a fim de favorecer comunidades específicas. Ele pode ser utilizado por qualquer ONG, seja assistencial, religiosa, política, educacional, de saúde, dentre tantas, direcionadas ao atendimento de crianças, adolescentes, jovens, adultos, idosos, portadores de necessidades especiais, etc.

Também especialista na área, Manzione (2006, p. 44) ressalta a importância das organizações do TS, da sua emergência e possibilidade de utilização do conhecimento de marketing por parte dos agentes sociais:

Aparentemente, surge uma lacuna na sistematização de marketing direcionado ao Terceiro Setor, provavelmente em função da própria ebulição do setor, enquanto se organiza e acha seus espaços. Em paralelo, a constituição das entidades se dá em torno de objetivos simples, aglutinando pessoas com boa vontade e energia, porém pouco afeitas, no geral, à organização formal. Deveras, são instituições que mereciam capítulo à parte na Teoria das Organizações.

A fim de ilustrar o marketing social, seguem alguns exemplos de campanhas que causam impacto positivo na sociedade: incentivo à vacinação infantil, arrecadação de fundos para entidades, incentivo à leitura, prática de alimentação saudável, atrair doadores de sangue, preservação do meio ambiente, fauna e flora, redução do consumo de álcool e fumo, combate ao uso de drogas entre jovens e adolescentes, prevenção do câncer de mama, coibir o excesso de velocidade no trânsito, a favor e contra o desarmamento, inclusão das demandas sociais no mercado de trabalho.

Independente dos exemplos acima é possível citar o marketing aplicado ao TS no caso, ainda, em organizações políticas e religiosas.

Até a década de 1980, muito pouco era falado sobre marketing político no Brasil. Posteriormente aos anos de 1989, com auxílio dos meios de comunicação e mudanças efetivas nas posturas radicais das lideranças políticas, procedeu-se à busca de instrumentais de marketing, de maneira flexível, nas eleições subsequentes.

Mendonça (2001, p. 50) esclarece que a participação dos publicitários nas campanhas políticas brasileiras quebrou paradigmas e modificou situações:

[...] a grande virada no moderno marketing político brasileiro se deu com a entrada dos publicitários. Até então, o nosso marketing era predominantemente jornalístico. Daí a natureza mais narrativa e mais informativa da sua linguagem. Não havia uma consciência clara do que significava escrever textos para a televisão. Com a entrada dos publicitários, tudo mudou. Aconteceu uma troca enriquecedora, uma influência mútua benéfica da publicidade sobre o jornalismo e do jornalismo sobre a publicidade. E esse processo acabou gerando um novo tipo de profissional e uma nova linguagem, numa espécie de zona de fronteira entre o jornalismo e a propaganda.

Não somente no Brasil, mas em outros países, o marketing político é utilizado como forma de lograr êxito eleitoral, claro, levando em consideração posturas éticas e responsáveis, tendo em vista confrontar pontos de vista e motivar as pessoas às suas próprias decisões. Exemplo clássico foi a eleição de Barack Obama à presidência dos Estados Unidos da América (EUA), no ano de 2009. Descendente de africanos quebrou paradigmas ao se tornar o primeiro presidente americano negro. Para tanto, foram utilizados recursos tecnológicos da Internet como um dos principais meios de publicidade.

Também as organizações religiosas se utilizam do marketing para atrair fiéis, resolver conflitos e atender às expectativas e às ansiedades, considerando o processo de contínua mutação da sociedade.

Pertinente mencionar essas organizações considerando que a formação religiosa é elemento fundamental no processo de desenvolvimento cultural dos brasileiros, frisando o amparo da legislação nacional, tendo em vista que o ensino religioso se encontra inscrito no artigo 210 da Constituição Federal.

As reflexões aqui desenvolvidas conduzem a questionar por que uma organização do TS, portanto não lucrativa, deve se interessar pelo marketing social?

De modo claro, o conhecimento das possibilidades do marketing proporciona às ONGs atingirem os objetivos com maior facilidade incluindo, no processo, o reconhecimento de seus limites tanto no que diz respeito à captação de recursos como, também, para ampliar o capital social, motivar a gestão profissional, dentre outros.

De acordo com Kotler (1978, p. 24),

[...] as organizações que não visam a lucro estão envolvidas no marketing quer estejam ou não conscientizadas desse fato. [...] A razão básica para uma organização que não visa a lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. As organizações numa sociedade livre dependem das trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos. Os recursos

devem ser atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planejamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas. O marketing é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas.

Outro tema referente à gestão social, relevante e pertinente ao presente estudo, é a gestão de pessoas e o gestor social.

A Administração Científica, instituída por Frederick W. Taylor, por volta dos anos 1900, abordava os primeiros estudos formais e científicos sobre a administração. Diretamente envolvido com os operários, efetuou minucioso estudo sobre a consecução das tarefas, decompondo os movimentos e processos de trabalhos, aperfeiçoando-os e racionalizando-os.

De acordo com Kwasnicka (2003, p. 30) “[...] sua intenção era a de dar à prática administrativa um tratamento científico, por meio de observações, da experimentação e da reflexão.”

Por outro lado, os estudos de Taylor sofreram críticas e objeções, principalmente no que se refere às questões sobre as pessoas no processo de trabalho.

Posteriormente, procederam outros estudos, outras abordagens, merecendo destaque a Teoria das Relações Humanas, em que Elton Mayo, psicólogo que, entre 1927 e 1932, enfatizava as pessoas, a partir de temas como acomodação, delegação de autoridade, autonomia e confiança.

Mayo desenvolvia a ideia de que os seres humanos, enquanto operários, exerciam influência no comportamento organizacional e, por conseguinte, nos resultados operacionais da organização. Ele defendia que o entendimento do comportamento humano nas organizações gerava o aumento da produtividade. Kwasnicka (2003, p. 77) cita que “[...] Mayo foi capaz de demonstrar que um tratamento humano e respeitável aos empregados compensa no longo prazo.”

O fato é que todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em organizá-las para atingir os objetivos estabelecidos (FISCHER, 2003).

Porém, jamais houve um momento em que as pessoas foram tão valorizadas nas organizações conforme se vê na atualidade. Peter Drucker, por exemplo, sempre salientou a importância das pessoas que, mais respeitadas, felizes e motivadas, geram resultados melhores. E assim como nas organizações privadas e governamentais, a gestão de pessoas é parte fundamental para a profissionalização das ONGs.

Quando se fala em gestão de pessoas em ONGs, reporta-se a todas as pessoas envolvidas nas atividades, sejam diretores e conselheiros voluntários como preconiza a lei, sejam funcionários registrados, corpo de voluntários da comunidade, colaboradores, apoiadores e aquelas advindas da captação de recursos financeiros, os patrocinadores, as empresas.

O primeiro aspecto a ser verificado é que as pessoas devem se identificar com a finalidade social da ONG, independente da função exercida. A questão da especialização e da vocação, quer dizer, a aptidão para desempenhar determinada atividade, bem como a sensibilidade para com a causa da entidade, são fatores imprescindíveis ao cumprimento dos objetivos, sobretudo no caso de uma ONG; como exemplo, as pessoas que se oferecem para trabalhar em uma entidade direcionada ao atendimento de crianças têm que saber lidar com elas, profissional e pessoalmente.

Dessa forma, a questão do recrutamento e seleção das pessoas que trabalham com determinada ONG torna-se importante no sentido de escolher corretamente seus colaboradores. A qualificação adequada e o perfil do candidato a qualquer função influenciam os resultados finais. De acordo com Chiavenato (2006, p. 197),

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

O recrutamento poderá ser interno ao buscar e promover pessoas que já colaboram com a entidade; externo quando a mesma elege critérios para selecionar pessoas que se candidatarem aos cargos.

Após o recrutamento, a seleção define as que apresentam características previstas para determinado cargo e desejadas pela organização. Seria a seleção da pessoa certa para o cargo certo.

Na ONG, pode haver pessoal remunerado e não remunerado. Os remunerados são os funcionários com carteira de trabalho assinada, como coordenadores, pedagogos, assistentes sociais, psicólogos, cozinheiros, faxineiros, secretários, dentre outros. O pessoal remunerado segue as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); já os não remunerados, constituem-se de voluntários, diretores e conselheiros, em acordo com a legislação brasileira - (Lei n. 9.608/98) (BRASIL, 1998c).

Com relação à legislação que permeia a gestão de pessoas em ONGs, Mosquera e Souza (2003, p. 197) citam: “[...] o direito está presente na contratação e demissão de empregados, na adequação de novos voluntários, na observação das normas que dispõem sobre as relações de trabalho, como jornada, salário e descanso semanal.”

Retomando o processo de recrutamento e seleção, sua intenção é eleger critérios não apenas para candidatos a vagas remuneradas, mas também, possíveis voluntários que se identifiquem com a finalidade social da entidade, os quais tenham perfil apropriado ao desenvolvimento de habilidades em acordo com os objetivos e atividades da própria.

Além disso, independente de serem remuneradas ou não, todas as pessoas envolvidas em uma ONG devem receber programas de educação continuada, atualizando-se constantemente.

Esses programas deverão ser específicos para cada área: curso de especialização para determinadas funções, como aquelas desenvolvidas por pedagogos; curso de controle de gastos, o que requer a inserção de contador profissional; cursos de nutrição, elaboração de cardápios adequados, aproveitamento de alimentos, higiene em geral e tantos quantos forem necessários à excelência dos serviços prestados.

A importância dos programas de educação continuada para promover o desenvolvimento é destacada por autores da Administração. Mesmo que não estejam se referindo diretamente às ONGs, são pertinentes ao fazerem menção ao conhecimento dos processos administrativos:

A modernização da entidade deve começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estas são as consequências da modernização. O produto final dela. Mas não a sua origem. O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência. (CHIAVENATO, 2006, p. 182).

Além do pessoal remunerado e não remunerado, há também a possibilidade de a ONG terceirizar algum tipo de serviço não peculiar à sua finalidade social, mas, de suma importância para que os objetivos possam ser atingidos. Um exemplo claro é a contabilidade da entidade, que deverá ser efetuada por profissional da área, devidamente habilitado no respectivo órgão de classe.

A maioria das ONGs atua em áreas sociais e o desempenho das funções, remuneradas ou não, é de fundamental importância, pois, produz impactos positivos ou

negativos nas demandas beneficiárias, de acordo com o grau de qualidade com que os serviços forem prestados. E por que as pessoas são tão essenciais nas atividades de uma ONG? São elas que vão receber, acolher e dar respostas às necessidades de crianças, adolescentes, idosos, portadores de necessidades especiais, deficientes físicos, e tantos outros. A atuação qualificada determina mudanças sociais futuras.

Ainda com relação ao questionamento, Fischer (2003, p. 88), cita:

A resposta a essa pergunta vai definir a política e direcionar as estratégias de gestão, mas vai também refletir os valores da cultura organizacional. Espera-se que as organizações da sociedade civil, exatamente pelos valores intrínsecos à sua missão, considerem as pessoas como seus recursos de mais alto valor. Não apenas por coerência ideológica, mas também por objetivos pragmáticos: é o trabalho dessas pessoas que estabelece os níveis de qualidade, eficiência e eficácias dos produtos e serviços fornecidos pelas organizações.

Interessante observar que, independente de serem remuneradas ou não, a maioria das pessoas que trabalham e estão envolvidas diretamente com as atividades das ONGs são mulheres. A título de ilustração, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) em 2001 demonstra entre suas associadas que 65,69% das pessoas participantes são mulheres. Os 34,31% restantes são homens.

Outro fator importante e que merece destaque quando se fala em gestão de pessoas é a função do gestor. Todas as funções existentes em uma ONG são importantes, porém, a coordenação torna-se imprescindível para seu efetivo funcionamento.

Diante da evidência de que as ONGs devem implantar um modelo de gestão profissional, torna-se necessária a seleção de um gestor, de um coordenador, que terá a missão de conduzir a vida da organização. Responsável pela coordenação, o gestor ganha a representação de orientar as pessoas a compreenderem e alcançarem os objetivos da ONG, de acordo com os recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis, visando ao bem-estar das demandas beneficiárias, sua inclusão no processo. Outro fator também imprescindível é a compreensão do gestor no que se refere ao desenvolvimento da entidade; nesse caso, tem de estar apto à captação de recursos quando os processos de avaliação apontarem indicadores que estejam limitando as atividades planejadas, excluindo pessoas, restringindo a elaboração e execução de programas e projetos sociais.

A questão exige tomada de decisões e realização de ações que compreendem cinco processos interligados: planejamento, organização, direção, controle e avaliação. O gestor tem a tarefa primária de cuidar dessas funções gerenciais, essenciais ao desenvolvimento das ONGs.

Basicamente, o gestor elabora o plano de ação, define os objetivos e as metas a serem alcançadas; estabelece o trabalho a ser realizado e os responsáveis por ele; a direção é o processo de utilizar os recursos necessários para atingir os objetivos pré-estabelecidos; o controle tem a finalidade de garantir que as metas sejam alcançadas; a avaliação tem que permear todo o processo, desde a elaboração do planejamento, passando pelo desenvolvimento das ações até chegar aos resultados esperados. Constitui-se em processo, quer dizer em *continuum* o que designa sem lacunas nem interrupções, o que requer eleição de critérios realizados por todos que são parte integrante da organização na busca por inclusão, por participação efetiva das demandas sociais, dos funcionários, do público-alvo, da diretoria e do corpo de voluntários.

O gestor tem que ganhar visão completa da organização enquanto referência para a administração dos seus serviços. Para que efetue com sucesso a sua função é preciso desenvolver algumas características gerenciais como: liderança, autoridade, senso de organização administrativa, disciplina, firmeza no processo de tomada de decisões, boa comunicação, o que implica saber ouvir as pessoas e visão estratégica. De acordo com Rodrigo Oliveira (2008):

Ser gestor de uma organização sem fins lucrativos é uma atividade complexa que exige muita dedicação e uso adequado de diferentes habilidades e conhecimentos. É um grande desafio, porque dependendo da forma que se lida com as pessoas e os recursos resultará numa melhor qualidade dos resultados.

A liderança, segundo Hunter (2004, p. 25) é definida como “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

E como selecionar um gestor que seja líder? Drucker (2002, p. 11) explica:

Se eu fizesse parte de um comitê de seleção para escolher um líder para uma organização sem fins lucrativos e houvesse uma lista de candidatos, homens e mulheres, o que procuraria? Em primeiro lugar, eu analisaria o que cada um havia feito, seus pontos fortes. [...] a primeira coisa a ser buscada é a força – somente com ela é possível um bom desempenho. Em segundo lugar, eu olharia para a instituição e perguntaria: qual é o desafio chave imediato? Pode ser levantar recursos. Pode ser restabelecer o moral da organização. Pode ser redefinir sua missão. Pode ser introduzir uma nova tecnologia. Eu tentaria equilibrar as forças com as necessidades. [...] A seguir, eu buscaria caráter e integridade. Um líder dá o exemplo, especialmente se for um líder forte. Ele é uma pessoa na qual os outros membros da organização, em particular os mais jovens modelam a si mesmos.

O gestor que tem as habilidades de um líder conduz com facilidade as atividades, agregando atitudes positivas e motivadoras. Mas, faz parte integrante dessas habilidades algumas características pessoais tais como: honestidade, ética, confiabilidade, bom procedimento, responsabilidade, comprometimento para a organização como um todo, incluindo o respeito às pessoas que dela participam.

A autoridade é outra característica gerencial essencial. Pode-se defini-la como a influência que o gestor exerce sobre os demais membros de uma ONG, considerando seus próprios méritos. Mas, é preciso observar que autoridade é diferente de autoritarismo cuja base exerce influência sobre outras pessoas de forma dominadora, por vezes, tumultuada.

Segundo Hunter (2004, p. 26), “Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazer de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.” Por outro lado, com relação ao poder, ele afirma “[...] é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.”

O gestor também precisa desenvolver senso de organização administrativa, fazendo com que seu gerenciamento tenha ordem, método, sequência. Além disso, seu senso de organização se transforma em modelo para os demais envolvidos na ONG.

A disciplina, associada à organização, também é uma característica fundamental tendo em vista que facilita a execução da função e mantém regularidade no cotidiano da entidade.

O processo de tomada de decisões é um fator complicado, mas, necessário à condução da vida da organização. Diariamente, diante das mais variadas ocorrências no dia-a-dia, cabe ao gestor resolver com presteza e eficiência. Ele deve analisar os fatos, o que remete a manter bom relacionamento com todos que fazem parte da estrutura física e operacional, avaliar condutas, procedimentos e ajudar a indicar o melhor caminho para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos.

Comunicar-se bem, adequadamente, também se torna essencial para o correto desenvolvimento do trabalho. A comunicação se refere à capacidade do gestor de estabelecer diálogo com todas as pessoas envolvidas na ONG, o que inclui, também, saber ouvir.

Ainda, o gestor tem de ter conhecimento para ganhar visão estratégica da organização. Isso significa que ele necessita saber fazer análises da estrutura e da conjuntura na qual está inserido, a relação com a comunidade, com a cidade, os benefícios capazes de

produzir, superar as limitações, criar possibilidade de desenvolvimento para melhoria continuada da qualidade de vida das demandas beneficiárias dos serviços prestados.

Independente de todas as características mencionadas, ainda cabe ao gestor desenvolver competências gerenciais classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Conhecimento sobre as técnicas e informações pertinentes à sua função é essencial para a execução da mesma. Outro conhecimento que um gestor precisa ter refere-se ao público-alvo da ONG, quer dizer, caso seja criança, deve ter conhecimento dos fatores sociais, econômicos, questões legislativas, de educação, de saúde, dentre tantas, significativas à elaboração, coordenação e operacionalização de programas e projetos sociais que, efetivamente, proporcionem desenvolvimento e melhoria à organização.

De acordo com Maximiano (2000, p. 41),

Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que uma pessoa dispõe, mais ampla a realidade de que ela consegue interpretar. Provavelmente, quanto menos especializado o gerente, maior deve ser a gama de conhecimentos de que ele precisa para o desempenho de seu cargo.

Com relação às habilidades do gestor de uma ONG, pode-se entendê-las em três classes: técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica refere-se ao domínio dos métodos e processos necessários à condução adequada das atividades da ONG.

A habilidade humana de um gestor envolve compreensão e respeito sobre o modo de ser, pensar e agir das demandas integradas à entidade, tanto as internas como as externas, ou seja, o público alvo, funcionários, diretoria, corpo de voluntários, familiares, apoiadores e patrocinadores.

A conceitual, segundo Maximiano (2000, p. 42),

Envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A atitude também se torna imprescindível enquanto competência gerencial, pois, a gestão se completa com a ação, principalmente por parte do gestor, que é o ponto de referência para todos os envolvidos na ONG. Não adianta planejamento, bons profissionais envolvidos, nem excelentes programas e projetos sociais sem que haja a atitude propositiva do

gestor para exercer sua função. O seu comportamento pró-ativo e participativo é imprescindível ao processo.

Segundo Tenório (2006, p. 22), “[...] o gerente toma decisões, orienta e estimula as pessoas a realizarem o trabalho necessário para atingir os objetivos organizacionais.”

Nesse sentido, é importante observar que gerenciar pessoas é quesito relevante dentre as funções do gestor, ressaltando atuação profissional e racional, mas, sem jamais se esquecer da questão da sensibilidade sobre as expressões da questão social, origem de uma ONG.

Por outro lado, alguns cuidados devem ser observados pelo gestor, como evitar a centralização, prejudicial ao desenvolvimento das atividades e o excesso de burocracia administrativa que atrapalha e constrange o desempenho da equipe.

De acordo com Rodrigo Oliveira (2008):

A gestão é um conjunto de atividades e funções que envolvem pessoas e recursos necessários para se atingir os objetivos organizacionais. Ela é eficaz quando atinge esses objetivos e, eficiente, quando há um mínimo de perda de recursos, fazendo o melhor uso possível dos insumos financeiros, de tempo, de materiais e de pessoas.

Quanto aos recursos materiais como, por exemplo, controle do estoque, é possível aplicar métodos da administração com a finalidade de evitar excessos e ausências de coisas necessárias ao bom funcionamento da organização e proporcionar economia financeira para a entidade. Os recursos financeiros constituem um dos fatores mais importantes e complexos da função do gestor, tendo em vista que a má gestão conduz a ONG à não realização dos seus objetivos. É imprescindível que questões pertinentes às finanças da ONG estejam discriminadas no planejamento que, certamente, conta com a participação direta do gestor.

Outro fator não menos importante é a avaliação dos resultados esperados, dependentes da elaboração do plano de ação da entidade, também a cargo do gestor.

A literatura da Administração mostra que é possível utilizar, como forma de avaliação, medidas de eficiência, eficácia e efetividade. A fim de esclarecer seu significado, Tenório (2006, p. 18) explica: “Eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis. [...] Eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir os objetivos e as metas determinadas. [...] Efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade.”

Em resumo, o gestor obtém desempenho eficaz e eficiente quando atinge os objetivos previstos com a menor utilização dos recursos disponíveis e no tempo predeterminado. Por outro lado, o desempenho eficaz, mas ineficiente, acontece quando os objetivos são atingidos consumindo mais recursos do que o estabelecido no plano de ação. Ainda há o desempenho considerado eficiente, porém ineficaz, que ocorre quando a utilização dos recursos se realiza de acordo com o planejado, mas os objetivos não são alcançados. Por fim, o desempenho do gestor será ineficaz e ineficiente quando os objetivos não são cumpridos e a utilização dos recursos excede o planejado.

A efetividade no desempenho do gestor é constatada quando, além de comprovada sua eficácia e eficiência, a ONG atende às expectativas da comunidade alterando de fato a realidade das demandas sociais desassistidas. Citando Tenório (2006, p. 21): “[...] o que garante a sobrevivência da organização é uma gerência comprometida com a eficiência, eficácia e a efetividade.”

O gestor é o principal responsável pela gestão de uma ONG, porém, ele não é o único. Todos os envolvidos em uma ONG também são responsáveis. Mas, é do gestor a função de motivar e informar sistematicamente a todos, desde os objetivos até os procedimentos a serem adotados, ficar atento aos resultados esperados, adotar medidas adequadas para manter os rumos da organização. De acordo com Albuquerque (2006, p. 76),

Ainda que as funções gerenciais sejam de responsabilidade do gestor, elas devem ser desenvolvidas por todos os membros da equipe, a fim de se obter maior eficiência e eficácia. Embora pareça extremamente óbvio, até hoje inúmeros e comuns são os casos em que o excesso de hierarquia, o centralismo, a burocratização e a falta de informação, entre outros fatores, acabam por impedir ou dificultar o trabalho em equipe. Assim, haverá maior confiança entre os membros, maior imaginação, estímulo à criatividade e busca de inovações; as informações fluirão mais facilmente e o sentimento de pertencer a um grupo acabará por reforçar o compromisso da equipe com o objetivo assumido.

Na verdade, a profissionalização das ONGs passa, necessariamente, pela condução dos trabalhos de gestor, coordenador, ou outra denominação que se queira atribuir. O perfil desse gestor tem que ficar claro no processo de seleção que deve ser instaurado, preferencialmente um profissional, uma pessoa qualificada, oriunda do ensino superior com formação social. Mas, principalmente, que compreenda e saiba colocar em prática o processo participativo e inclusivo inscrito na Constituição Federal de 1988, a Constituição Cidadã.

Outro tema relacionado à gestão social sobre o Terceiro Setor no Brasil, sem dúvida nenhuma um dos mais discutidos, é a questão financeira, seu devido planejamento, captação de recursos e, conseqüentemente, o alcance da sustentabilidade.

A partir da década de 1990, diante do crescimento e desenvolvimento das ONGs no país, houve um aumento considerável da quantidade de cursos, assessorias e consultorias nesse assunto. Ainda assim, os agentes sociais necessitam aprimorar seus conhecimentos para facilitar as ações das ONGs.

Anteriormente já foi abordado o assunto planejamento, mas, com relação ao planejamento financeiro, torna-se importante afirmar o quanto é fundamental para que a ONG desempenhe suas atividades.

Planejar envolve o conhecimento da estrutura e da conjuntura, do ambiente interno da ONG e das interfaces que estão representadas pelas partes interessadas, incluindo os beneficiários dos serviços, os voluntários, os funcionários, as demandas sociais ao seu entorno, os financiadores, os apoiadores de recursos, o governo local, estadual, a mídia, tendo em vista as expectativas e definições da instituição. Essas definições se traduzem em objetivos claros que determinarão os caminhos da entidade, aonde e como ela quer chegar às finalidades propostas. Esse conjunto de fatores só se completa caso e se a gestão tiver clareza do processo participativo, inclusivo, de todos os integrantes no processo, o que representa também a seleção de prioridades para a operacionalização das ações. Aos objetivos operacionais são instituídos metas, ou seja, tempo de execução das atividades e orçamento específico para cada uma delas, que testa a viabilidade econômico-financeira estabelecendo os recursos necessários. O orçamento ainda pode ser integral, cobrindo toda a organização. Sua consolidação, contemplando o conjunto dos projetos, é confrontada com os gastos fixos e outras dotações avulsas, chegando-se por essa via, ao orçamento integral (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009).

Para que um planejamento financeiro seja bem-sucedido, é aconselhável a elaboração de três documentos: Planejamento Estratégico de longo prazo, abrangente a um horizonte de cinco anos de atividades da organização; Plano de Ação para as atuais atividades; e, Orçamento Gerencial para as atuais atividades.

Faz parte do planejamento financeiro a questão da captação de recursos, que também se trata de assunto pertinente ao Terceiro Setor bastante discutido nos dias de hoje, seja para angariar capital, bens, produtos, serviços ou trabalho voluntário.

Para o cumprimento dos objetivos a que se propõem, as ONGs necessitam de recursos para se tornarem eficazes e, conseqüentemente, sustentáveis.

Segundo Yoffe (2003, p. 208), o financiamento das ONGs “[...] deve ser compreendido dentro do contexto econômico, social e organizacional. O financiamento constitui um elemento crítico da gestão das organizações.”

Conforme Speak, McBride e Shipley (apud GETS, 2002, p. 14) “[...] captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte utilizada para gerá-los.” No Terceiro Setor também pode ser denominada *fund raising*, estratégias de captação adotadas para motivarem pessoas e organizações privadas a doarem recursos de modo voluntário.

Conforme Yoffe (2003, p. 208) “[...] é um processo de busca de recursos que deve se transformar em prática profissional e, como tal, estabelecer uma atividade reflexiva que lhe permita construir uma determinada teoria sobre sua atividade.” O mesmo autor ainda apresenta o universo de fontes potenciais de financiamento:

- Fonte Internacional: pública ou privada;
- Fonte Pública Local: governos nacionais, estaduais e municipais;
- Fonte Privada: refere-se aos recursos provenientes dos indivíduos, das empresas e instituições;
- Venda de produtos e/ou serviços.

Segundo Matos (2005, p. 95):

Em virtude do caráter público de suas propostas, as ONGs recebem financiamentos de várias fontes e de diversas formas: convênios, auxílios, agências financiadoras e outras organizações não governamentais – nacionais ou internacionais –, recursos governamentais, recursos próprios gerados por suas atividades, doações de indivíduos ou empresas, prêmios, campanhas, eventos, etc..

Para a maioria das ONGs há três principais fontes de renda: os recursos governamentais, a renda gerada pela venda de serviços (consultorias) ou produtos (alimentos, roupas, suvenires, etc.) e os recursos captados por meio de doações de indivíduos ou organizações privadas. Alguns fatores influenciam a definição dessas fontes. O grau de apoio governamental para com o Terceiro Setor, considerando a vontade política dos governos em verem as organizações como parceiras para a execução de determinados programas, caso a ONG ofereça serviços que possam ser comercializados levando em conta o espírito empreendedor e o nível dos programas de captação de recursos da mesma.(GETS, 2002, p. 14).

Com relação aos recursos governamentais, para executar atividades no Brasil, as ONGs têm que se formalizar juridicamente, adquirindo existência legal, o que oficializa a condição de “organização sem fins lucrativos”, possibilitando pleitear recursos financeiros, humanos e estruturais.

Com base em experiências de parcerias anteriormente realizadas, Pezzullo (2004, p. 138) apresenta os benefícios e os riscos das ONGs estreitarem relações com o poder público:

BENEFÍCIOS

- O governo tem o potencial de fornecer grandes montantes de financiamento, o que permite à sua organização aumentar a escala de um programa já testado. Isso geralmente não é possível com financiamentos privados.
- Os financiamentos públicos permitem que um programa-piloto seja reproduzido em muitos outros lugares, ou que ideias inovadoras se tornem mais correntes.
- Ter uma aliança com o setor público coloca a ONG em boa posição para influir sobre sistemas, orçamentos e políticas públicas relativas à causa.
- As parcerias com o setor público podem animar o setor privado a investir na sua organização e no seu programa, caso a empresa queira melhorar suas relações com o governo.
- As parcerias entre ONGs e governos podem aumentar a consciência sobre o papel dessas organizações no país e resultar em um melhor tratamento para as ONGs em geral.
- Um projeto apoiado pelo setor público pode trazer mais visibilidade e fortalecer a imagem de sua organização perante o público em geral.

RISCOS

- A imagem de sua ONG pode ser prejudicada se for associada a problemas de corrupção governamental ou má gestão, ou a um governo que não goza de uma imagem de credibilidade.
- Os governos podem ter interesses de curto prazo, em virtude de mandatos políticos relativamente curtos.
- Pressões políticas inesperadas podem afetar o projeto mesmo depois de começado.
- Financiamentos governamentais nem sempre são garantidos de um ano para o outro, porque as destinações orçamentárias geralmente são aprovadas anualmente.
- Burocracia e ineficiência são típicas de funcionários de administrações públicas e podem afetar a implementação do projeto.
- Uma ONG que depende de financiamento governamental fica vulnerável a mudanças políticas, que fogem do seu controle.

Parcerias com organizações privadas é outra fonte de recursos importante. Atualmente, várias empresas têm-se interessado em colaborar com a questão social,

direcionando verbas para concretização de projetos das ONGs e, mesmo como forma tradicional de doação.

No mundo contemporâneo, em que a economia de mercado começa a se desenvolver, os governos reduzem o investimento social, as ONGs e o setor privado tornam-se os motores do desenvolvimento econômico e social. Dessa forma, as empresas devem ser vistas como parceiras, e não somente como doadoras esporádicas. Quanto maior e mais extensa for a parceria entre ONG e organização privada, maior será a probabilidade de sustentabilidade no longo prazo. Há vários tipos de parcerias possíveis de serem firmadas, como exemplo: participação e patrocínio em eventos ou campanhas, doações para um projeto específico, doações de bens materiais e serviços, doação de tempo de funcionários e canalização de doações (PEZZULLO, 2004, p. 95).

Por outro lado, antes de firmar parceria com organizações privadas, as ONGs devem verificar pontos em comum com as empresas interessadas (GETS, 2002, p. 18). Para tanto, algumas reflexões críticas precisam ser efetuadas:

- Os produtos que a empresa vende comprometem a missão da organização? (por exemplo, uma organização que atua na área de saúde parceira de uma empresa de cigarros);
- Caso a empresa se torne objeto de questionamento público, a entidade do TS está disposta a defendê-la?
- A organização tem liberdade de trabalhar com os concorrentes da empresa? Em muitos casos, a exclusividade pode significar a impossibilidade de se chegar a acordos.
- Até que ponto a organização tem controle sobre informações precisas sobre campanhas junto ao público?
- A organização aceita fazer constar o logo e as marcas da empresa em suas publicações?
- O fato de a marca constar nas publicações da organização vai comprometer a clareza como é percebida?
- O orçamento cobre as despesas reais da organização através da parceria estabelecida?
- A organização será capaz de explicar os motivos da parceria para a população beneficiária da organização?
- O trabalho que a empresa propõe atende os objetivos da organização?
- A organização tem condições de negociar com a empresa caso não esteja de acordo com alguma exigência?
- A divulgação proposta pela empresa é compatível com o valor da doação?
- Por quais motivos a organização recusaria verba de uma empresa?

Não restam dúvidas da relevância das organizações do TS em efetuar alianças com empresas privadas, sobretudo objetivando a sustentabilidade da mesma, em especial com projetos no médio e longo prazo. Para Maria Elisa Flores, Técnica de Desenvolvimento da Opportúnitas, na Venezuela, as ONGs devem parar de pensar em uma

relação vertical com as empresas e começar a pensar igual a elas, somente assim “[...] as empresas começam a ver sua organização de maneira diferente se você as procura com uma postura de igualdade, com algo a oferecer, em vez de uma pobre ONG implorando dinheiro.” (PEZZULLO, 2004, p. 97).

Outra forma de captação de recurso importante é consolidar base de financiadores que, além de proporcionar a previsão de recursos mensais e anuais, também motiva a participar das atividades da ONG em eventos, campanhas, trabalho voluntário, dentre outros.

Além disso, captar recursos também é uma forma de efetuar o marketing da ONG, de fortalecer sua imagem, pois todas as vezes que uma organização privada recebe solicitação de verba, trabalho voluntário, entre outros, a ONG é lembrada, fazendo com que cresça o apoio da comunidade local e amplie sua base social. A observação que se faz, tendo em vista a profissionalização da entidade, é que a solicitação deve ser precedida de esclarecimentos e acompanhada de projeto social devidamente elaborado e especificado como, também, participar por escrito os resultados do investimento social.

O desconhecimento da gestão financeira, incluindo a correta elaboração do planejamento e as formas de captação de recursos que a conduzem à sustentabilidade, torna-se vetor para o alcance de resultados positivos. De acordo com Yoffe (2003, p. 209) “[...] mais ainda, seria impensável organizações com um bom nível de gerenciamento sem planos claros e estratégias de financiamento.” O sucesso das organizações do Terceiro Setor apenas alcançará seus objetivos com uma gestão financeira que vise à sustentabilidade.

Segundo Pezzullo (2004, p. 95),

A sustentabilidade institucional depende da capacidade da sua organização de estabelecer relações com indivíduos e organizações de todos os setores da sociedade. Essas relações podem ser simples, como uma única doação financeira, ou complexa como alianças estratégicas de longo prazo.

Ainda em meio ao processo de gestão social, atual e necessário para o bom desenvolvimento das organizações não governamentais, o empreendedorismo se torna essencial ao alcance dos objetivos, no caso, o empreendedorismo social.

A etimologia da palavra deriva do latim *imprehendere*, significa apanhar, prender com as mãos, o ato, efeito e resultado de empreender algo com fim determinado. A expressão empreendedorismo tem origem na tradução da palavra inglesa *entrepreneurship*, composta pela palavra francesa *entrepreneur* – entendida como estar no mercado entre o

consumidor e o fornecedor – e o sufixo inglês *ship* – indica grau, relação, estado, qualidade, assim como a palavra *friendship* significa qualidade de ter amigos. Na língua portuguesa, o verbo empreender surgiu no século XV, buscar algo novo, inovar, transformar uma situação atual em novas oportunidades de negócios. Representa iniciativas de criação de novos empreendimentos, seja para organizações privadas, governamentais e não governamentais como também, inovação em empreendimentos já existentes. Iniciativas essas que podem ser tomadas por uma pessoa ou grupo de pessoas.

Os autores Carton, Hofer e Meeks (1998 apud SARKAR, 2008, p. 24-25), fornecem definição racional de empreendedorismo:

[...] a busca de uma oportunidade descontinuada a criação de uma organização (ou suborganização) com a expectativa de criação de valor para os participantes. O empreendedor é o indivíduo (ou a equipe) que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela *performance* da organização. Portanto, o empreendedorismo é o meio pelo qual novas organizações são formadas com os empregos resultantes e a criação de bem-estar.

Para Dornelas (2005, p. 21), “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” O autor menciona ainda que “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização.” (DORNELAS, 2005, p. 17).

Para Schumpeter (1942, p. 132 apud SARKAR, 2008, p. 20):

A função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou, geralmente, uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada para a produção de um novo bem ou para a produção de um bem antigo em uma nova forma, por meio da abertura de uma nova fonte de oferta de material empreendedor ou um novo tipo de produtos, ao reorganizar uma indústria.

Os empreendedores exercem função essencial para o desenvolvimento econômico e social de uma nação, considerando que, a partir de suas iniciativas e atitudes inovadoras, surgem novos negócios e novas organizações. De acordo com Melo Neto e Fróes (2002, p. 7), “[...] uma pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – em 1999, apontou o empreendedorismo como o principal fator de desenvolvimento econômico de um país.”

Historicamente há fatos de empreendedorismo marcantes em impérios, nações e cidades. Mesmo investigado nos dias atuais como atividade, constata-se sua contribuição significativa para o desenvolvimento econômico e social ao longo dos tempos.

O Império Egípcio é exemplo clássico. Há mais de 4.000 anos a.C. foi uma das primeiras grandes civilizações da humanidade. Desde sempre, mantinha um sistema de governo organizado cuja hierarquia, disciplina e planejamento se destacavam.

A inovação e a criatividade sempre marcaram o processo de gestão egípcio. O senso empreendedor pode ser constatado nas construções das cidades e de grandes monumentos, no desenvolvimento de processos agrícolas, em áreas como a medicina, a matemática, a literatura e, também, nas questões artísticas e culturais.

Um exemplo de empreendedor proveniente do Império Egípcio é Moisés que por volta de 1.500 a.C. retirou os Hebreus da escravidão. Mesmo conduzindo centenas de milhares de pessoas de todas as idades, por quarenta anos, em um dos lugares mais inóspitos do mundo – um deserto repleto de perigos e instabilidade temporal – ele venceu as adversidades e alcançou seu objetivo. Observa-se que Moisés liderou a multidão administrando questões pertinentes à alimentação (agricultura e pecuária), água (armazenagem e irrigação), saneamento, construção, legislação, comunicação, transporte, segurança, treinamento militar, saúde, economia e vestuário. Diante da quantidade de pessoas, e o tempo de caminhada pelo deserto, ele também resolvia outras questões como nascimentos, casamentos e funerais, há mais de três mil anos, período em que não havia a tecnologia disponível dos dias atuais.

E, ainda, pode-se creditar a Moisés o fato de ter sido o primeiro na história da humanidade a iniciar um processo de descentralização de funções e divisão do trabalho, compartilhando com alguns membros do povo a responsabilidade pelo gerenciamento de pessoas e tarefas, o que o referencia como pioneiro da Administração.

Saulo de Tarso, ou Paulo Apóstolo, foi outro empreendedor que inovou ao buscar, de forma criativa, alternativas para cumprir a missão de difundir a Igreja Cristã lançando mão de recursos tais como a palavra escrita e a oral, estabelecendo contatos pessoais com moradores de diversas cidades. Partiu da cidade de Antioquia, no ano 45 d.C., finalizando em Roma, no ano 61 d.C., fundando comunidades cristãs. Foi um empreendedor hábil e persistente, considerando as dificuldades de transporte e a ausência de tecnologia. Focado na realização de suas metas até quando foi preso, perseguido por questões religiosas, não deixou sua missão de lado, utilizando-se da escrita como forma de ação, enviando mensagens às diversas comunidades cristãs da época.

Na Idade Média, o termo empreendedorismo era utilizado para definir aqueles que gerenciavam as produções artesanais. Na maioria das vezes, os recursos utilizados eram procedentes dos mestres artesãos.

Marco Polo (1254-1324), explorador veneziano, foi um dos primeiros a percorrer a Rota da Seda – espaço compreendido entre a Ásia e a Europa utilizado para o comércio de mercadorias. Empreendedor aventureiro assinava contratos com pessoas detentoras de capital tal como nos dias atuais. A partir de suas viagens, o Ocidente recebeu vastas informações geográficas sobre o Oriente, fato até então jamais ocorrido.

No século XVII, os empreendedores eram vistos como aqueles que iniciavam e assumiam os riscos de empreendimentos financiados por governos ou por pessoas com capital. Richard Cantillon (1680-1734), economista Irlandês, foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, aquele que faz acontecer, do capitalista, aquele que fornece o capital para investimentos em projetos.

Thomas Alva Edison (1847-1931), americano, inventor e empresário, foi outro exemplo de empreendedor inovador e criativo do século XIX. Dentre as mais de 1300 patentes atribuídas à sua autoria, com destaque para a lâmpada elétrica incandescente, contribuiu, significativamente, para o desenvolvimento científico e tecnológico do mundo.

No século XIX, Jean-Baptiste Say, economista francês, foi um dos primeiros a destacar o empreendedorismo como vetor para o desenvolvimento econômico.

Outro importante estudioso, o austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), um dos maiores economista do século XX, dizia “[...] o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela criação de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (DORNELAS, 2005, p. 39).

Peter F. Drucker (1909-2005) também enfatizou a importância do empreendedorismo.

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. Exatamente como a administração se tornou o órgão específico de todas as instituições contemporâneas, e o órgão integrador da nossa sociedade de organizações, assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade. (DRUCKER, 2008, p. 349).

O século XX foi o mais inovador de todos, tendo em vista a quantidade de descobertas e inovações que revolucionaram o mundo, merecendo destaque os empreendedores ligados à tecnologia da informação como Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple, NeXT, Pixar), Larry Page e Sergey Brin (Google), dentre outros.

Mas, afinal, como surge um empreendedor? Qual a origem de um empreendimento? Seu surgimento está ligado a várias causas: existe o empreendedor nato; o herdeiro de um empreendimento familiar; o funcionário de uma empresa que abre o seu próprio negócio; técnicos em determinada área que dispõe de *know-how* acerca de algum produto ou serviço; opção ao desemprego e aposentadoria; associação a outro ramo de atividade como desenvolvimento paralelo de carreira.

A ideia de empreendimento, segundo Bernardi (2003, p. 63),

Surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a ideia do empreendimento.

[...]

Pode surgir também mediante contatos especializados nos vários ramos de atividade, em círculos de conhecimento tecnológico e de conhecimento mercadológico como complementação ou associação.

[...]

A concepção de um empreendimento, por vezes, nasce de habilidades, gosto e outras características pessoais, até mesmo por pessoas que não tiveram experiência com o ramo, inovando ou criando novas formas de negócios.

Há também vários tipos de empreendedorismo: de acordo com Sarkar (2008, p. 27) há “[...] o empreendedorismo por necessidade, o ético, de capital, eletrônico, familiar, comunitário, municipal, estatal, local, na terceira idade e em jovens.” A partir desses tipos iniciam-se o surgimento de novos negócios e novas empresas (*start-ups*), inovações em organizações já existentes (empreendedorismo corporativo) e em organizações do Terceiro Setor (empreendedorismo social).

O termo empreendedorismo vincula-se naturalmente à criação de novos negócios e novas empresas, geralmente micro e pequenas, que iniciam as atividades com estrutura simples e pouco investimento financeiro. Sua essência se resume em aplicar os recursos humanos, estruturais e financeiros de forma criativa e inovadora, assumindo riscos calculados.

Por sua vez, o empreendedorismo corporativo (intraempreendedorismo) é aquele que se desenvolve dentro das organizações em busca de inovação nos negócios em

desenvolvimento quando os funcionários, independente da hierarquia e da área, comprometem-se com a ideia de fazer algo novo, com criatividade.

O empreendedorismo corporativo, de acordo com Dornelas (2003, p. 38) “[...] é o processo pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente.” Atualmente, várias empresas implantam e desenvolvem projetos de empreendedorismo corporativo.

De acordo com Sarkar (2008, p. 31),

Nas próximas décadas, o intraempreendedorismo pode ser a chave para criar valor nas empresas, muitas vezes por meio de projetos inovadores pensados pelos funcionários e colaboradores fora dos centros de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das empresas. Intraempreendedores podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo.

Já o empreendedorismo social representa a busca de novas oportunidades, da inovação e da criação de valor para a coletividade por meio das organizações do Terceiro Setor. Frequentemente, o empreendedor é lembrado pelo desenvolvimento de atividades em organizações privadas, com fins essencialmente lucrativos. Não é o caso do empreendedor social, que atua focado em gerar ideias que causem mudanças sociais. Para Melo Neto e Froes (2002, p. XV):

Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio, que tem nas empresas, sobretudo nas grandes transnacionais e nas grandes instituições financeiras, o seu principal eixo de atuação. Trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado e sua estratégia-base. O desafio não é mais a busca incessante do lucro e do aumento da produtividade, a excelência na gestão e a competitividade do negócio.

Nesse sentido, o empreendedorismo social se distingue do empreendedorismo de negócios por dois motivos: primeiro, ele não gera bens e serviços para comercialização, mas, para resolver problemas sociais; segundo porque se direciona às demandas sociais, e não aos negócios. Tanto a comunidade quanto o mercado tem demandas, mas, enquanto o empreendedorismo de negócios produz bens e serviços para o mercado, visando ao lucro financeiro, o empreendedorismo social produz bens e serviços para a coletividade cujos resultados podem ser medidos de acordo com o impacto social. Os

empreendedores sociais são aqueles que encontram soluções para os problemas sociais, inovam com o intuito de atender às demandas sociais existentes.

Para Sarkar (2008, p. 32) “[...] empreendedorismo não é apenas um fenômeno registrável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje como empreendedorismo social.” Ainda, segundo o mesmo autor:

Os empreendedores nos negócios transformam a economia ao deslocarem recursos para áreas que ainda não são servidas. Os empreendedores sociais partilham muitas das mesmas qualidades, mas seu primeiro efeito vai para atividades que geram mudanças sociais. Os setores não lucrativos constituem parte da sociedade com forte crescimento. Sua condução é feita pelos ‘empreendedores sociais’ – as ‘forças transformadoras’ que intervêm para resolver os problemas que os governantes e os burocratas falham em resolver. (SARKAR, 2008, p. 32). (Grifo do autor).

Considerando que os empreendedores têm ideias ao verificar oportunidades, acrescentando riqueza ao mundo dos negócios, os empreendedores sociais inovam no campo social. São aqueles que nem dão o peixe e nem ensinam a pescar, mas, reinventam a indústria da pesca. Melo Neto e Froes (2002, p. 9) explica:

O empreendedor social é um tipo especial de líder – suas ideias e inovações não são incorporadas aos produtos e serviços a serem produzidos e prestados. Mas, sobretudo, são adicionadas à metodologia utilizada na busca de soluções para os problemas sociais, objeto das ações de empreendedorismo.

De acordo com Melo Neto e Froes (2002), Mônica de Roure, Diretora de Operações Internacionais da Ashoka Empreendedores Sociais, a questão do estilo de liderança diferenciada dos empreendedores sociais: “[...] são um tipo especial de líderes, cujo pensamento prático e estratégico está dedicado a buscar alternativas concretas para superar desigualdades sociais e transformar a realidade social de maneira paradigmática.” Ainda segundo o mesmo autor “[...] esse novo paradigma constitui uma maneira diferente de pensar a comunidade e o seu desenvolvimento social, econômico, político, cultural, ético e ambiental.” (MELO NETO; FROES, 2002, p. 32).

Basicamente, o empreendedor social é aquele que deseja ajudar as pessoas necessitadas. O seu pensamento e atuação se encontram voltados para o social, objetivando transformar a realidade comunitária atual, gerando o bem-estar coletivo.

O empreendedorismo social pode ser definido sob diversas óticas. Várias são as organizações que contribuem para melhorar a compreensão da definição de empreendedorismo social e da categoria profissional emergente.

Outro fator que deve ser mencionado refere-se à diferença entre a elaboração e operacionalização de projetos sociais e projetos de empreendedorismo social. No primeiro, o foco se encontra nos problemas sociais; no segundo, o foco de desenvolvimento é a comunidade beneficiária, o que cria processo de participação coletiva, mas, não a solução de uma questão social pontual. Melo Neto e Froes (2002, p. 33), explicam:

Os projetos sociais visam solucionar problemas sociais que afetam agrupamentos sociais específicos e/ou segmentos populacionais em situações de risco social. Suas ações geram produtos (bens, serviços, informação) que buscam satisfazer demandas sociais insatisfeitas. Seu escopo de atuação é restrito ao elenco dessas ações e ao seu processo de gestão.

[...]

Os projetos de empreendedorismo social visam ‘empoderar’ a comunidade. Seu foco é levantar as demandas, e, sobretudo, os potenciais individuais e coletivos (econômicos, sociais, políticos, mentais, psíquicos, espirituais) e propor ações para desenvolvê-los na extensão possível.

[...]

Suas ações objetivam promover o empreendedorismo comunitário através de trabalhos cooperativos, formação de redes de solidariedade, parcerias, etc.. Seu escopo de atuação transcende as ações dos projetos, pois compreende ações de maior amplitude. Essas ações afetam a vida da comunidade, e são realizadas nos balizamentos de visão totalizadora e integradas dos problemas existentes.

Um exemplo clássico de empreendedor social que desenvolveu projeto de empreendedorismo social foi Muhammad Yunus, criando um banco de microcrédito para emprestar dinheiro à população de baixa renda de Bangladesh, na Índia, com o intuito de combater a pobreza, a exclusão social, gerar empregos e incentivar o senso empreendedor na população. Dessa forma, as necessidades básicas sociais como alimentação e moradia atendidas melhoram a qualidade de vida coletiva. Para Schindler e Naigeborin (2003, p. 179-180):

O professor Yunus é um revolucionário. Suas ideias uniram capitalismo com responsabilidade social, antes mesmo de o mundo começar a falar sobre esse assunto [...] o Grameen Bank opera com 1.092 filiais em 36.000 vilas rurais em Bangladesh, provendo crédito para mais de 2 milhões de indivíduos pobres naquele país. Desde sua fundação, o Grameen já emprestou mais de 2 bilhões de dólares [...]. O sistema é baseado na confiança, acreditando que o indivíduo comprometido com seu desenvolvimento irá devolver o dinheiro e fazer novos empréstimos.

Melo Neto e Fróes (2002, p. 41) destaca alguns benefícios do empreendedorismo social enquanto processo de transformação de comunidades locais:

- Aumento do nível de conhecimento da comunidade local com relação aos recursos existentes, capacidades e competências disponíveis em seu meio;
- Aumento do nível de consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento;
- Mudança de valores das pessoas que são sensibilizadas, encorajadas e fortalecidas em sua autoestima;
- Aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais;
- Aumento do sentimento de conexão das pessoas com a sua cidade, terra e cultura;
- Estímulo ao surgimento de novas ideias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento;
- Transformação da população em proprietária e operadora dos empreendimentos sociais locais;
- Inclusão social da comunidade;
- Busca de maior autossuficiência pelos membros da comunidade local;
- Melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

A capacidade dos empreendedores em gerar inovações sociais e econômicas representa quebra de paradigmas em cenário de desigualdade, o que evidencia a importância de incentivar a prática do empreendedorismo social no Terceiro Setor.

1.2.3 Terceiro setor

No âmbito universitário, pesquisadores e estudiosos reconhecem o surgimento de uma nova área acadêmica com vasta possibilidade de exploração. O Terceiro Setor (TS) desperta o interesse, pelo aprofundamento de pesquisas e estudos, na tentativa de substituir o empirismo pelo conhecimento técnico e científico, considerando suas próprias características e o caráter multidisciplinar das ações.

Imprescindível tecer reflexões sobre a conceituação do Terceiro Setor, especialmente nos países em desenvolvimento, pelos impactos positivos que ele produz nas demandas sociais através das ações desenvolvidas.

Todavia, antes de abordar as origens e as características das organizações que compõem o Terceiro Setor, para melhor compreensão do assunto, torna-se necessário também elucidar o Primeiro e o Segundo Setores.

O Primeiro Setor, ou Governo, é representado pelo Estado que, por meio de organizações governamentais, entes e órgãos, tem como objetivo efetuar a atividade

administrativa, visando a suprir as necessidades da coletividade, de acordo com o ordenamento jurídico, as políticas públicas e a vontade do próprio Estado.

No caso brasileiro, a Constituição Federal de 1988, no artigo 3º, apresenta os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

Art. 3º - Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 1988).

Para que tais objetivos sejam alcançados, o Estado deve se orientar pelo princípio da *res publica*, ou seja, da coisa pública, priorizando todas as ações em prol da coletividade e do interesse do cidadão.

Para tanto, a Administração Pública deverá conduzir ações e atividades com base em princípios que garantam os direitos da sociedade. O artigo 37 da Carta Magna determina que:

A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade [...]. (BRASIL, 1988).

De acordo com Rosa (2007, p. 27):

A Administração Pública pode ser conceituada, em sentido amplo, como o conjunto de entidades e de órgãos incumbidos de realizar a atividade administrativa visando à satisfação das necessidades coletivas e segundo os fins desejados pelo Estado.

A responsabilidade essencial e indelegável pela prestação de serviços públicos à coletividade é do Estado. São direitos sociais previstos no artigo 6º da Constituição Federal a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados.

A atividade administrativa do Estado é revelada pelo exercício dos três Poderes: o Executivo, que tem o objetivo de cumprir com a função administrativa; o

Legislativo, com a finalidade de normatização de tal função; e o Judiciário, com a função judicial, aplicando a lei de forma coativa.

O Segundo Setor, Mercado, é composto pelas organizações privadas, sejam elas empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços. Basicamente corresponde à livre iniciativa que prioriza as questões da pessoa jurídica de direito privado e tem como objetivo principal o lucro.

Para Resende (2006, p. 25) esse setor “[...] é composto por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, encarregadas da produção e comercialização de bens e serviços, tendo como escopo o lucro e o enriquecimento do empreendedor.”

As organizações do Segundo Setor têm livre arbítrio para tomar decisões, mas são obrigadas a seguir o ordenamento jurídico brasileiro, quer dizer, estar em acordo com as legislações civil, penal, trabalhista, previdenciária, tributária, fiscal, dentre outras.

Salvatore (2003, p. 26) menciona:

O Segundo Setor, pela sua natureza privada e produtiva de bens e serviços, com finalidade lucrativa, em que pese a modernização das suas estruturas de funcionamento e de gestão, necessita operar segundo uma lógica própria que viabilize a única forma da sua sobrevivência como setor constitutivo de uma sociedade capitalista, que vem a ser a obtenção de lucro.

Sendo o Primeiro Setor formado pelas organizações governamentais e o Segundo Setor pelas organizações privadas, o Terceiro Setor é aquele composto pelas organizações não governamentais, representadas pela sociedade civil, sem fins lucrativos, tendo como objetivo a prestação de serviços de interesse público não estatal.

Segundo Fernandes (1997, p. 27):

Pode-se dizer 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 seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

A característica fundamental que distingue as atividades dos três setores constitui-se na lógica que fundamenta a prática e as ações, ou seja, a racionalidade inerente à sua ação, considerando os objetivos a serem alcançados e a garantia de melhores resultados. (SALVATORE, 2003).

O quadro a seguir elucida as principais diferenças entre os setores:

Quadro 6 - Setores

Setor	Finalidade	Origem dos Recursos
1º - Estado	Pública	Público
2º - Mercado	Privado	Privado
3º - ONGs	Pública	Público e Privado

Fonte: Fernandes (1997, p. 27).

Na verdade, o conceito de TS prevê a integração entre público (estatal) e privado, incluindo aí a figura do mercado, para complementação e efetivação de ações que confirmem sentido, existência e funcionalidade às instituições por ele representadas. Só se pode compreender a existência do Estado na interação entre os três setores: governo, mercado e organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (RESENDE, 2006).

Interessante a abordagem de James Douglas (1983 apud CABRAL, 2007, p. 91):

A imprecisão das tentativas de estabelecer limites rígidos para os setores angulares já havia sido manifestada em uma abordagem diferente daquela de Evers, por Douglas, quando buscava explicar como as sociedades capitalistas modernas se valem de um setor para produzir bens que não eram necessariamente, em conteúdo ou forma, fornecidos pelo Estado ou disponibilizados pelo mercado. No princípio de sua análise, Douglas é levado a admitir que seja desnecessário, senão enganoso, procurar por fronteiras distintivas entre os três setores, uma vez que os bens que esses setores produzem são construções sociais, evidentemente históricas e temporais, dotados de representações distintas para os indivíduos envolvidos em sua produção e distribuição.

No ano de 2001, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) traçou o perfil de suas associadas e, considerando suas atividades principais, apresentou os seguintes resultados:

Quadro 7 – Principais atividades e modos de atuação das entidades associadas à ABONG

Principais áreas de atuação	
Educação	52,0%

Organização popular/participação popular	38,3%
Justiça e promoção de direitos	36,7%
Fortalecimento de outras ONGs/movimentos populares	26,0%
Relação de gênero e discriminação sexual	25,0%
Modos de atuação	
Capacitação técnica/política	64,3%
Assessoria	42,4%
Prestação de serviços	34,2%
Pesquisa	16,3%

Fonte: ABONG (2010).

No que se refere às demandas beneficiárias dos serviços das ONGs, a mesma pesquisa concluiu:

Quadro 8 – Demandas beneficiárias das entidades associadas à ABONG

Principais beneficiários	
Organizações populares/movimentos sociais	61,7%
Crianças e adolescentes	40,3%
Mulheres	39,3%
População em geral	29,1%
Trabalhadores e sindicatos rurais	25,0%
Número de beneficiários	
Diretos	1.718.672
Indiretos	20.714.645

Fonte: ABONG (2010).

De acordo com Manzione (2006, p. 39) “[...] o maior foco de atenção das ONGs é dirigido para crianças e adolescentes, porém com concentrações múltiplas”, como se pode observar no quadro a seguir:

Quadro 9 - Público-alvo das entidades associadas à ABONG

Público-alvo	% de ONGs
Crianças e/ou adolescentes	63,7
Movimentos urbanos	52,4
Associação de moradores/movimentos de bairro	46,6
Mulheres	41,9
Outras ONGs	25,8
Público em geral	22,5
Sindicatos rurais	22,5
Pequenos produtores	20,9

Fonte: Tachizawa (2002, p. 29).

O investimento social no Brasil representa aproximadamente 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB). Percentual similar ao de países como a Colômbia (2,1%), Peru (2%), México (0,5%) e Argentina (0,3%). No entanto, são números irrisórios quando comparados ao investimento social da Bélgica, por exemplo, que perfaz 9,5% do PIB do país (TACHIZAWA, 2002).

Com referência a valores financeiros, o TS movimenta cerca de US\$ 1 trilhão de investimentos no mundo, sendo US\$ 10 bilhões no Brasil, o equivalente a 1,5% do PIB nacional (TACHIZAWA, 2002).

Quanto à geração de empregos, as organizações do TS apresentam a média de 2,5% do total de postos de trabalho no Brasil, e 5% referentes ao mundo todo (TACHIZAWA, 2002).

Segundo Drucker (2002, p. XIII), “[...] com um em cada dois americanos adultos servindo como voluntário no setor sem fins lucrativos pelo menos três horas por semana, esse é o maior empregador dos Estados Unidos.”

No ano de 2004, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com a ABONG, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) apresentou um estudo completo acerca das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL)⁴ no Brasil, com os seguintes indicadores:

⁴ FASFIL: sigla utilizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) para designar as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos.

[...] em 2002, havia 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos (Fasfil) no país, empregando 1,5 milhões de pessoas. Contudo, os dados da pesquisa apontam uma imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos: igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos, etc.. De modo geral, o conjunto das associações e fundações brasileiras é formado por milhares de organizações muito pequenas e por uma minoria que concentra a maior parte dos/as empregados/as das organizações. Cerca de 77% delas não têm sequer um/a empregado/a e, por outro lado, cerca de 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores/as. Esse pequeno universo é formado por grandes hospitais e universidades pretensamente sem fins lucrativos, na sua maioria, entidades filantrópicas (portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, que possibilita a isenção da cota patronal, devida em razão da contratação de funcionários e prestadores de serviços). As organizações voltadas para o desenvolvimento e defesa de direitos, para a promoção do meio ambiente e para o desenvolvimento rural, perspectivas de atuação em que as ONGs se enquadram, perfazem um pequeno grupo de organizações dentro do universo associativo brasileiro. Contudo, esse grupo teve um crescimento grande na última década, tendo triplicado seu número, entre 1996 e 2002, ao passar de pouco mais de 2.800 organizações para aproximadamente 8.600 em seis anos. (ABONG, 2010).

Um novo estudo com as mesmas características do anterior apresentou algumas mudanças significativas, indicando crescimento de 22,5% de instituições filantrópicas, saltando de 276 mil no ano de 2002, para 338 mil em 2005.

Outro dado interessante é que a sua distribuição no país acompanha a população de cada região: 42,4% na Região Sudeste; 23,7% no Nordeste; 22,7% no Sul; 4,8% no Norte e 6,4% no Centro-Oeste.

A média de idade das FASFIL corresponde a 12,3 anos e 4,5% do total, e foram criadas no ano de 2005. Outro dado importante é que a origem de 41,5% remonta à década de 1990 que, entre outros motivos, deve-se ao fortalecimento da democracia e maior participação da sociedade civil na questão social. (IBGE, 2005).

De acordo com a mesma pesquisa, a maior parte delas volta-se à defesa e direitos dos cidadãos, de acordo com as seguintes finalidades (IBGE, 2005, p. 26):

- 0,1% - Habitação;
- 1,3% - Saúde;
- 13,9% - Cultura e Recreação;
- 5,9% - Educação e Pesquisa;
- 11,6% - Assistência Social;
- 24,8% - Religião;
- 0,8% - Meio Ambiente e Proteção Animal;
- 17,8% - Desenvolvimento e Defesa de Direitos;
- 17,4% - Associações Patronais e Profissionais;

- 6,4% - Outras Fundações Privadas e Associações, sem fins lucrativos, não especificados anteriormente.

Para Manzione (2006, p. 32-33), as áreas de atuação das entidades do TS são: “[...] assistência social, educação, saúde, esportes e lazer, meio ambiente, geração de emprego e renda, artes e cultura, ciência e tecnologia, comunicação, segurança pública, entre outras, sendo as mais antigas as vinculadas a atividades religiosas.”

Já no ano de 2012, o IBGE publicou novo estudo sobre as FASFIL denominado As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil: 2010. A Tabela 2 mostra que o Brasil, na atualidade, possui 556.846 ONGs que atuam nas áreas da habitação, saúde, cultura, recreação, educação, pesquisa, assistência social, religião, partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais, meio ambiente, proteção animal, desenvolvimento e defesa de direitos, além de outras instituições privadas sem fins lucrativos como condomínios, comissões e conselhos.

TABELA 2 – Áreas de Atuação das ONGs

ÁREAS DE ATUAÇÃO	TOTAL	PERCENTUAL (%)
	556 846	100,0
Grupo 01 – Habitação	292	0,1
01.0 Habitação	292	0,1
Grupo 02 – Saúde	6 029	1,1
02.1 Hospitais	2 132	0,4
02.2 Outros serviços de saúde	3 897	0,7
Grupo 03 - Cultura e recreação	36 921	6,6
03.1 Cultura e arte	11 995	2,2
03.2 Esporte e recreação	24 926	4,5
Grupo 04 - Educação e pesquisa	87 948	15,8
04.1 Educação infantil	2 193	0,4
04.2 Ensino fundamental	4 475	0,8
04.3 Ensino médio	2 107	0,4
04.4 Educação superior	1 395	0,3
04.5 Caixas escolares e similares	70 284	12,6
04.6 Estudos e pesquisas	2 059	0,4
04.7 Educação profissional	531	0,1
04.8 Outras formas de educação/ensino	4 904	0,9
Grupo 05 - Assistência social	30 414	5,5
05.0 Assistência social	30 414	5,5
Grupo 06 – Religião	82 853	14,9
06.0 Religião	82 853	14,9
ÁREAS DE ATUAÇÃO	TOTAL	PERCENTUAL (%)
	556 846	100,0
Grupo 07 - Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	76 642	13,8
07.1 Partidos políticos	12 889	2,3
07.2 Sindicatos, federações e confederações	18 814	3,4

07.3 Associações empresariais e patronais	4 559	0,8
07.4 Associações profissionais	17 450	3,1
07.5 Associações de produtores rurais	22 930	4,1
Grupo 08 - Meio ambiente e proteção animal	2 242	0,4
08.0 Meio ambiente e proteção animal	2 242	0,4
Grupo 09 - Desenvolvimento e defesa de direitos	42 463	7,6
09.1 Associações de moradores	13 101	2,4
09.2 Centros e associações comunitárias	20 071	3,6
09.3 Desenvolvimento rural	1 522	0,3
09.4 Emprego e treinamento	507	0,1
09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias	5 129	0,9
09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	2 133	0,4
Grupo 10 - Outras instituições privadas sem fins lucrativos	191 042	34,3
10.1 Condomínios	153 441	27,6
10.2 Cartórios	8 059	1,5
10.3 Sistema S	1 215	0,2
10.4 Entidade de mediação e arbitragem	81	0,0
10.5 Comissão de conciliação prévia	15	0,0
10.6 Conselhos, fundos e consórcios municipais	1 163	0,2
10.7 Cemitérios e funerárias	193	0,0
10.8 Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	26 875	4,8

Fonte: IBGE (2010). Adaptado por André Luis Centofante Alves.

Nesse cenário, cabe destacar que as ONGs religiosas, estudo de caso da presente tese, perfazem 14,9% do total, correspondente a 82.853 organizações.

O estudo mais recente sobre o Terceiro Setor foi efetuado em 2014 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que organizou o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC), plataforma georreferenciada que apresenta informações relativas às Organizações da Sociedade Civil (OSC) no Brasil, a partir de bases de dados do Governo Federal.

Fruto de pesquisa realizada pela Secretaria Geral da Presidência da República com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) sobre Organizações da Sociedade Civil e suas Parcerias com o Governo Federal, o objetivo principal de sua forma de apresentação de dados é fortalecer as relações de parceria e gerar mais conhecimentos sobre o universo das organizações da sociedade civil no Brasil. (BRASIL, 2015).

A iniciativa é conduzida a partir de versão beta⁵ em cooperação com o IPEA, desenvolvendo e estimulando estudos sobre a atuação das OSCs e suas relações de parceria nas diferentes esferas da federação, com indicadores quantitativos e qualitativos do campo. Em perspectiva, o Mapa poderá se tornar, gradualmente, uma ferramenta de referência, transparência, articulação e conhecimentos que auxilie no fortalecimento do papel das organizações da sociedade civil na democracia brasileira (BRASIL, 2015).

⁵ Versão beta: Pesquisa que ainda se encontra em desenvolvimento.

Pela pesquisa foram agregados dados sobre vínculos, acesso a fundos e recursos públicos federais e participação em conselhos nacionais de políticas públicas, cujas bases de dados são gerenciadas pelos seguintes órgãos públicos: Ministério do Trabalho (RAIS), Ministério da Justiça (CNES/Oscip e UPFs), Ministério da Educação (Cebas), Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (Censo Suas / Base Cebas), Ministério da Saúde (Cebas), Ministério do Meio Ambiente (CNEA), Ministério da Cultura (SalicWeb), Ministério das Cidades (MCMV-E), Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), Ministério do Orçamento e Planejamento (Siconv) e Secretaria Geral da Presidência da República (Conselhos Nacionais).

O MOSC apresenta Matriz de Indicadores a partir de informações como a quantidade de organizações, valor dos recursos (transferências diretas oriundas de convênios, termos de parceria, contratos de repasse e programas de políticas sociais, transferências indiretas oriundas de Leis de Incentivo), número de parcerias (parcerias com a União) e número de vínculos (vínculos formais de trabalho, a partir das informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – do Ministério do Trabalho e Emprego). Todos os indicadores foram organizados por região. A saber:

Quadro 10 – Matriz de Indicadores

Indicadores / Regiões	Nº de Organizações	Valor dos Recursos	Nº de Parcerias	Nº de Vínculos
Centro Oeste	17.537	R\$1.424.011.496,63	784	133.131
Nordeste	64.871	R\$1.385.597.203,73	1.381	277.596
Norte	15.628	R\$199.208.547,62	200	67.273
Sudeste	135.506	R\$2.977.430.981,39	3.250	1.218.438
Sul	69.536	R\$1.344.288.605,15	1.668	385.056
Total	303.078	R\$7.330.536.834,52	7.283	2.081.494

Fonte: BRASIL (2015).

O Estado de São Paulo é o estado da federação que possui maior quantidade de ONGs e, por conseguinte, maiores valores de recursos recebidos, quantidades de parcerias e de vínculos formais de trabalho.

Quadro 11 – Estado de São Paulo

Quantidade de organizações	68.249
----------------------------	--------

Valor dos Recursos	R\$ 1.458.966.352,21
Quantidade de parcerias	1.620
Quantidade de vínculos	744.511

Fonte: BRASIL (2015).

Já no município de Franca, local onde se situa a Hallel Escola, os dados divulgados pelo IPEA divergem dos dados apresentados pela Receita Federal do Brasil (vide seção 1.1 O Cenário), considerando que as informações do IPEA são provenientes de versão beta e os dados da RFB são dados formais de ONGs devidamente inscritas em seu cadastro. A saber:

Quadro 12 – Município de Franca

Quantidade de organizações	611
Valor dos Recursos	R\$ 6.721.294,75
Quantidade de parcerias	24
Quantidade de vínculos	5.285

Fonte: BRASIL (2015).

A trajetória histórica do Terceiro Setor indica que pesquisadores e estudiosos do tema divergem a respeito da sua procedência. De fato, o TS tem origem na sociedade civil, porém, como bem diz Violin (2006, p. 120), “[...] é impreciso o momento do aparecimento da sociedade civil [...] também é questionável quando surgiram as organizações representativas da sociedade civil.”

A expressão Terceiro Setor encontra raízes na palavra inglesa *third sector*, também nas palavras *charities* (caridades), revelando origem histórica, medieval e religiosa, para com as primeiras ações comunitárias, e *philantropy* (filantropia), conceito moderno com sentido humanitário.

Os Estados Unidos da América (EUA) usam os termos *nonprofit organizations* (organizações sem fins lucrativos) e *voluntary sector* (setor voluntário), para designar pessoas e organizações envolvidas com a questão social.

Alguns autores citam que Terceiro Setor não é um termo neutro e possui nacionalidade clara, norte-americana, tendo em vista que, nesse contexto, o associativismo e o voluntariado fazem parte da cultura política e cívica baseada no sistema liberal (LANDIM, 1999, p. 63 apud MONTAÑO, 2007, p. 53).

Sob este prisma, Montaña (2007, p. 53) diz que o termo “[...] não tem apenas nacionalidade, mas também, e fundamentalmente, procedência (e funcionalidade com os interesses) de classe.”

Na América Latina, mais precisamente no Brasil, é utilizada a expressão “sociedade civil” desde o século XVIII. Para Albuquerque (2006, p. 19),

A sociedade civil também pode ser entendida como um conjunto de associações e organizações livres, não pertencentes ao Estado e não econômicas que, entretanto, têm comunicação com o campo público e com os componentes sociais. Atualmente, a expressão ‘organizações da sociedade civil’ vem sendo utilizada como um conjunto de instituições que se distingue do Estado - embora promova direitos coletivos - e do mercado. As organizações que compõem o denominado terceiro setor têm características comuns, que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação:

- fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares.
- fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual.
- dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.
- projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

Importante citar que os movimentos associativos com caráter religioso e político foram iniciados nos séculos XVI e XVII, tanto na Europa quanto nas Américas, conforme menciona o mesmo autor.

De acordo com Silva (2004) “Nos países centrais e em especial na Europa, o terceiro setor surgiu no séc. XIX como alternativa ao capitalismo, tendo raízes ideológicas heterogêneas que vão do socialismo em suas múltiplas faces ao cristianismo social e ao liberalismo [...]”

No século XX, o mundo enfrentou diversas crises globais, econômicas, sociais, políticas, tais como guerras, conflitos entre países, entre povos do mesmo país, emigrações, agravando os problemas sociais já existentes. Ao mesmo tempo, ocorreram fenômenos de urbanização com crescente aumento da população, ocasionando transtornos sociais que os Estados não conseguiram suprimir.

Segundo Matos (2005, p. 13) o mundo “[...] foi palco de experiências transformadoras e intensas alterações: o planeta se tornou urbano, novos fenômenos produziram estranhamentos, crises, guerras, atentados; surgiram novas tensões sociais, étnicas, geracionais.”

Ante a globalização, agravaram-se as expressões da questão social, a pobreza, violência, doenças, poluição ambiental, conflitos religiosos, étnicos, sociais, políticos, de problemas locais com amplitude mundial, que necessitavam da ação de agentes sociais nas mais diversas áreas e segmentos de atuação (ALBUQUERQUE, 2006).

A partir daí, várias organizações nacionais e internacionais, oriundas da sociedade civil, começaram a atuar em defesa das expressões da questão social, justificando o surgimento do termo Organizações Não Governamentais (ONGs), derivado da tradução inglesa de *Non-Governmental Organizations* (NGO), difundido pela Organização das Nações Unidas (ONU) após a II Guerra Mundial, quando se referia a determinadas organizações internacionais, como a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), a *Food Agriculture Organization of de United Nations* (FAO) e a Cruz Vermelha Internacional.

Para Beux (2003, p. 130), “[...] as ONGs surgiram com a lei francesa nº 1, de julho de 1901, que oficializou a liberdade de associação.” Porém, há que se esclarecer que o termo ONG constou oficialmente, pela primeira vez, na Carta das Nações Unidas (artigo 71) emitida em 26 de junho de 1945, na cidade de São Francisco, EUA. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1945).

A partir da década de 60, segundo Kramer (2000, p. 23 apud CABRAL, 2007, p. 75),

[...] o crescimento numérico e a variedade de organizações que poderiam responder pelo nome de OTS e a crescente privatização e comercialização de serviços sociais forçaram os pesquisadores a desenvolver perspectivas teóricas que fundassem paradigmas da origem e desenvolvimento o TS. Os primeiros esforços nesse sentido foram feitos por economistas e redundaram em concepções que procuravam localizar o TS em relação aos conceitos básicos e excludentes de Estado e Mercado.

Essa análise é confirmada por Tenório (2006, p. 7),

[...] têm crescido muito no Brasil e no mundo o número e o espectro de organizações que buscam, por meio de ações locais e globais, respostas para os problemas sociais e ambientais decorrentes do tipo de desenvolvimento que experimentamos nos últimos 50 anos.

Além disso, outro fator que merece destaque refere-se a vários países da América Latina que, durante as décadas de 1970 e 1980, enfrentaram diversas crises econômicas provenientes do estabelecimento de regimes democráticos que, para alguns autores, provocou aumento dos problemas sociais.

Além da questão econômica, Camargo (2002, p. 21) indica o desenvolvimento das organizações do TS também pelo aspecto conjuntural em duas vertentes:

- Crise do Estado do bem-estar social: o acúmulo das funções de Estado protetor e Estado regulador gerou pesados ônus no erário público, criando uma burocracia consolidada.
- Crise do desenvolvimento: desde os choques do petróleo na década de 1970, a crise econômica relegou parte significativa da população a um patamar inferior na pirâmide social, com a supressão da renda e de altos índices inflacionários. O aspecto conjuntural deteriorou-se, ampliando a demanda pelo aprimoramento das questões sociais degradadas, a tal ponto que o Estado não pode mais suportar o acúmulo de papéis.

Nesse período, iniciaram-se as reflexões e análises sobre a incapacidade de o governo resolver as contradições da questão social e a funcionalidade do Estado de Bem-Estar Social. Quanto a isso, Montaña (2007, p. 11) afirma:

Na América Latina, e o Brasil não foge à regra, a ortodoxia na formulação e na implementação das políticas neoliberais no campo social foi muito maior do que na maioria dos países capitalistas centrais, sobretudo os europeus. Dada a fragilidade ou inexistência de um Estado de Bem-Estar Social na maioria dos países latino-americanos, o desmonte das políticas sociais foi mais fácil e também mais devastador.

No Brasil, a história explica que a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia, instituição filantrópica e privada, foi a primeira ONG a prestar serviços de saúde, assistência social e educação no país.

As precursoras foram a Santa Casa da Vila de Olinda, fundada pela Rainha D. Leonor Lancaster em 1540, na cidade de Olinda-PE, e a Santa Casa de Santos-SP (Capitania de São Vicente – Vila de Santos), fundada em 1543, por Brás Cubas.

Em São Paulo-SP, embora não se tenha o registro oficial da data de fundação da Santa Casa de Misericórdia, suas atividades encontram-se registradas desde 1560, quando a cidade de São Paulo-SP ainda era uma vila. Na verdade, a Santa Casa acompanhou o crescimento da metrópole, tornando-se uma das maiores instituições do mundo no gênero.

Observa-se que as Santas Casas brasileiras são provenientes da primeira Irmandade Santa Casa de Misericórdia do mundo, fundada em 1498, em Lisboa, Portugal, também pela Rainha D. Leonor Lancaster e pelo Rei D. Manuel I.

Na mesma época, surgiram registros sobre serviços educacionais prestados pelos padres jesuítas José de Anchieta e Manoel da Nóbrega, considerados fundadores da cidade de São Paulo e do Colégio São Paulo, que evangelizavam os índios locais.

Por conta do processo de colonização, o Brasil sofreu a influência da Igreja Católica, pela imposição dos dogmas, valores e peculiaridades o que, de certa forma, perdura até os dias atuais. De acordo com Salvatore (2003, p. 17):

Em sua origem, podemos dizer que instituições que hoje pertencem ao Terceiro Setor, criadas durante os três primeiros séculos no Brasil, existiram basicamente no espaço da Igreja Católica permeadas, portanto, pelos valores da caridade cristã, a partir das características do catolicismo que se implantou no país, e de suas relações com o Estado.

Desde meados do século passado, organizações como a Legião Brasileira de Assistência (LBA), o SENAI e o SESI e a Fundação Leão XIII, organizações pertencentes ao Terceiro Setor, assumiram a responsabilidade de assistir as demandas sociais.

Para Iamamoto e Carvalho (2005, p. 245) “[...] é nesse momento – a pretexto do engajamento do país na guerra – que surge a primeira campanha assistencialista de âmbito nacional, que tomará forma através da LBA.”

Os mesmos autores ainda explicam que o SENAI surgiu em 1942, mesmo ano da LBA, em resposta à necessidade básica de qualificação da força de trabalho necessária à expansão industrial. (IAMAMOTO; CARVALHO, 2005, p. 246).

Importante esclarecer que SENAI, SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o SESC, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), conhecidas por sistema “S”, são classificadas como organizações paraestatais.

Violin (2006, p. 189) assinala “[...] no direito brasileiro, a origem histórica da integração entre o público e o privado está na criação das chamadas entidades ‘paraestatais’, especialmente na década de 40 do século XX.” Atribuída à natureza de “Serviços Sociais Autônomos” por Rosa (2007, p. 52) tratam-se de “[...] pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, vinculadas a categorias profissionais e destinadas ao fomento de assistência médica, social, de ensino (SESC, SENAI, SESI).”

Etimologicamente, a palavra paraestatal é constituída pelos termos *para* que, em grego significa ao lado de, e estatal, do latim *status* que significa estado. Quer dizer, são organizações que estão ao lado do estado.

Além das organizações que compõem o Sistema “S”, a Fundação Leão XIII constitui-se outra proveniente da década de 1940, sendo exemplo da influência exercida pela Igreja Católica sobre o povo brasileiro. Segundo Iamamoto e Carvalho (2005, p. 283), a organização surgiu em 1946 “[...] contando com forte apoio institucional a partir do Estado e da hierarquia católica [...]”. A Fundação está presente em 92 municípios do Estado do Rio de Janeiro, atendendo a média mensal de 47 mil pessoas, entre crianças, adultos e idosos.

Além da presença da Igreja Católica, Salvatore (2003, p. 18) faz referência clara à presença do Serviço Social atuando na questão social,

Se, em termos históricos, tivemos a Igreja Católica como berço das ações assistenciais e filantrópicas no país, no que se refere ao conhecimento e à legitimação da área assistencial como campo de conhecimento e formação profissional, o berço foi, até recentemente, monopólio exclusivo do Serviço Social.

A partir da década de 1970, as ONGs começaram a proliferar no país. Na realidade, as organizações do TS começaram a se organizar melhor nesse período.

Porém, o reconhecimento das ações das ONGs se firmou e se popularizou a partir da década de 1980, ganhando, inclusive, notoriedade mundial no decênio seguinte, especialmente após a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO 92), em que o termo começou a ser incorporado por organizações internacionais (MATOS, 2005, p. 23).

Também Manzione (2006, p. 33) assinala esse período para elucidar que as ONGs “[...] se constituíram e se consolidaram à medida que se criou e fortaleceu amplo e diversificado campo de associações civis, a partir sobretudo de 1970 – processo que caminhou em progressão geométrica pelas décadas de 1980 e 1990.”

Sobre esse aspecto, imprescindível citar Montañó (2007, p. 54):

Se o Estado está em crise e o mercado tem uma lógica lucrativa, nem um nem o outro poderiam dar resposta às demandas sociais. O termo ‘terceiro setor’ seria a articulação/intersecção materializada entre ambos os setores: o ‘público porém privado’, a atividade pública desenvolvida pelo setor privado, e/ou a suposta superação da equiparação entre o público e o Estado: ‘o público não-estatal’, e seria também o espaço ‘natural’ para esta atividade social. Neste sentido, o conceito ‘terceiro setor’ se expande

recentemente, nas décadas de 80 e 90, a partir supostamente da necessidade de superação da dualidade público/privado e da equiparação público/estatal.

O crescimento do Terceiro Setor pode ser comprovado a partir da análise das datas de fundação das ONGs associadas à ABONG, pois, 60% delas foram legalmente fundadas a partir de 1985, e 15,4% a partir de 1990 (MANZIONE, 2006).

O crescimento de ONGs, nesse período, é comentado por Rodrigues (2003, p. 137): “[...] as transformações da sociedade brasileira a partir dos anos 1990 engendraram o surgimento de organizações voltadas para o desenvolvimento social e combate à exclusão, pobreza e corrupção.” Esse fato provocou a busca pela profissionalização e consequente gestão dos serviços prestados pelas ONGs, conduzindo a consecução dos objetivos com mais eficiência e impondo qualidade no atendimento às demandas sociais, em contraposição ao amadorismo comum nas práticas de caridade.

Slavatore (2003, p. 7) ratifica o raciocínio “[...] o Terceiro Setor emergiu nos anos 1990 para, rapidamente, expandir-se mudando o conceito antes dominante dos serviços sociais com base em organizações dedicadas à caridade e à filantropia.” Para o mesmo autor a “[...] evidência de êxito da atividade está na multiplicação de ONGs no país, criadas para prestar serviços ao público em áreas como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento de pessoas.”

Por sua vez, Fischer (2003, p. 79-80) comenta o crescimento do TS no Brasil depois dos anos 1990, destacando a relevância das organizações não governamentais em relação às outras.

Desde o início da década de 1990 o Brasil assiste ao notável crescimento da importância do chamado Terceiro Setor. Não cabe aqui discutir se o que cresceu foi o número de organizações sociais, entidades associativas e demais tipos de instituições; ou se o que cresceu foi a visibilidade de sua atuação, a notoriedade de seu papel e o prestígio que passou a ser-lhes atribuído. O fato é que essas organizações passaram a ser consideradas tão ou, em alguns casos, até mais importantes do que as organizações públicas vinculadas ao Estado e às organizações empresariais privadas.

Recentemente, debates e reflexões sobre a conceituação de Terceiro Setor chegaram às Universidades, demonstrando preocupação dos pesquisadores com o tema, com o caráter multidisciplinar das abordagens decorrentes das ações que desenvolvem.

Santos (1999, p. 245), professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal, posiciona-se:

Terceiro Sector é uma designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objectivos sociais, públicos ou colectivos, não são estatais. Entre tais organizações podem mencionar-se cooperativas, associações mutualistas, associações não lucrativas, organizações não governamentais, organizações quase não governamentais, organizações de voluntariado, organizações comunitárias ou de base, etc.

Para Souza (2004, p. 96) “[...] o TS é toda ação, sem intuito lucrativo, praticada por pessoa física ou jurídica de natureza privada, como expressão da participação popular, que tem por finalidade a promoção do direito social e de seus princípios.”

Do ponto de vista teórico, o que ocorre é que o TS está contribuindo para a ampliação do conceito de público como um atributo que não se refere à função pública executada pelo Estado. Para que o TS assuma o processo de público, porém privado, caracterizando-se plenamente como espaço público não estatal, há que se instituírem os seguintes atributos: representatividade dos interesses coletivos; democratização; qualidade e efetividade dos serviços; visibilidade social; universalidade; cultura pública; autonomia; e controle social.

Montaño (2007, p. 54) faz críticas sobre a questão do conceito de TS, apresentando limitações a serem consideradas partindo do questionamento: por que “terceiro setor” se nasceu na sociedade civil? Esclarece “[...] ao identificar Estado, mercado e sociedade civil, respectivamente, como primeiro, segundo e terceiro setores, alguns autores observam que o terceiro setor na realidade é o primeiro setor.” Prossegue explicando: “[...] claro, se este é identificado como a sociedade civil e se, historicamente, é a sociedade que produz suas instituições, o Estado, o mercado, etc., há clara primazia histórica da sociedade civil sobre as demais esferas.” Sob o ponto de vista do autor, o Terceiro Setor deveria ser o Primeiro.

Outra limitação conceitual se reporta a quais são realmente as organizações que compõem o TS. Em 1996, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) organizou o III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor que deu início ao conceito de TS no Brasil.

Na Argentina, em 1998, foi realizado o IV Encontro, onde ficaram definidas, conforme Acotto e Manzur (2000, p. 4 apud MONTAÑO, 2007, p. 55), as organizações que compõem o TS: “[...] privadas, não governamentais, sem fins lucrativos, autogovernadas, de associação voluntária.” Indica a ausência de rigor na caracterização desse

setor, indagando se movimentos de luta classista também compõem o TS, casos do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e das Forças Armadas Revolucionárias Colombianas (FARCS).

Montaño (2007, p. 55-56) tece críticas sobre o agrupamento das ONGs de distintas categorias no Terceiro Setor:

Nem por isso há acordo, entre teóricos e pesquisadores, sobre as entidades que integrariam este ‘terceiro setor’, [...] Para alguns, apenas incluem-se as organizações formais; para outros, contam até as atividades informais, individuais, ad hoc; para alguns outros, as fundações empresariais seriam excluídas; em outros casos, os sindicatos, os movimentos políticos insurgentes, as seitas, etc., ora são consideradas pertencentes, ora são excluídas do conceito.

[...]

Segundo autores, algumas destas categorias integrariam o “terceiro setor”: as organizações não governamentais (ONGs), as organizações sem fins lucrativos (OSFL), as organizações da sociedade civil (OSC), as instituições filantrópicas, as associações de moradores ou comunitárias, as associações profissionais ou categorias, os clubes, as instituições culturais, as instituições religiosas, dentre outros exemplos. Desta forma, o conceito parece reunir tanto o Green Peace (de defesa ao meio ambiente, com táticas radicais) como o movimento Viva Rio, as Mães da Praça de Maio (de lutas políticas pelo esclarecimento e justiça sobre os detidos/desaparecidos na ditadura argentina) como o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (de luta político-econômica pela reforma agrária) como a Fundação Roberto Marinho, as Creches Comunitárias (conquistas de moradores) como a caridade individual, o movimento pelas Diretas Já como as atividades “sociais” de um candidato a vereador, entre uma infinidade de casos. (Grifo do autor).

Fernandes (1994, p. 133) também questiona se os movimentos de lutas civis, étnicas e raciais fazem parte do TS ou se sua composição se refere às organizações que se manifestam apenas com finalidades pacíficas.

Em outro aspecto, Miguel Oliveira (1997, p. 10) apresenta dificuldades sobre a conceituação:

A caracterização das ONGs como ‘aquilo que não é governo’ revela a dificuldade dos Estados em apreender a verdadeira natureza de um fenômeno que tem suas raízes em ‘outro lugar’ que não a esfera estatal, com uma história, valores e modos de atuação originais. A ninguém ocorreria definir um cidadão como aquele que não é governo. Do mesmo modo, ninguém diria que o fundamento da cidadania é não ser Estado. Significativamente, nos Estados Unidos, sociedade em que o Estado nunca foi percebido como uma referência estruturadora da vida social, as organizações de cidadãos são definidas por outra expressão: ‘sem fins lucrativos’ (*not-for-profit*). Curiosamente, persiste a noção de uma

definição pela negativa, embora aqui a referência diferenciadora seja o mundo das organizações privadas operando no mercado, em busca de lucro.

Para Matos (2005, p. 26) “[...] qualquer forma de tipologia é sempre questionável e não resolve os problemas de conceitualização, além de carregar de dificuldades, de homogeneizar ações de naturezas distintas, oculta a heterogeneidade de entidades e cria falsas unidades.” Ainda assim, a autora revela a possibilidade em identificar as ONGs a partir de sua finalidade:

- a) criativas: voltadas para assistência a grupos específicos, como menores, mulheres e idosos, doentes, como penetração em áreas como as de educação e saúde. Foram as que mais se expandiram como prestadoras de serviços.
- b) cidadãos: voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, que atuam tanto no campo popular como no não popular.
- c) desenvolvimentistas: surgem e se expandem vinculadas às propostas de desenvolvimento autossustentável; articulam-se em redes internacionais.
- d) ambientalistas: voltadas para questões ecológicas, cresceram como base nas propostas de intervenção no meio ambiente.

De modo mais claro, para Gustavo Oliveira (2005, p. 465) o TS “[...] é o conjunto de atividades voluntárias desenvolvidas por organizações privadas não governamentais e sem ânimo de lucro (associações e fundações), realizadas em prol da sociedade.”

Com relação à questão da condição autogovernada, citada por Montañó (2007), atualmente a legislação brasileira permite financiamentos às ONGs por meio de parcerias e convênios com organismos governamentais e empresariais, o que impõe formas objetivas e adequadas de gestão.

Independente de os autores acima identificarem dificuldades e limitações na conceituação do TS, que é de natureza privada, com finalidade pública, filantrópica e sem fins lucrativos, na realidade suas ações geralmente estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos, da população em geral e dos desassistidos, preferencialmente.

No chamado Terceiro Setor, espaço que compreende as organizações com finalidade pública e características privadas – o privado porém público⁶ – autores citam várias denominações, fruto da concepção multidisciplinar do TS.

⁶ Privado porém público: o terceiro setor na América Latina – obra de Rubem César Fernandes, um dos primeiros autores brasileiros a abordar o tema Terceiro Setor.

Torna-se necessário enfatizar que todas as organizações que não pertencem ao Estado ou ao Mercado são organizações não governamentais, as denominadas ONGs.

Cabral (2007, p. 8) também diz que “[...] a denominação TS é uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais.”

O histórico do TS indica sua presença, em vários períodos, por todas as partes do mundo; por isso, Santos (1999, p. 251) cita que “[...] as designações vernáculas do terceiro sector variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, reflectem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos.”

No Brasil, há certa confusão no que diz respeito a definições quando se fala de organizações do TS. De acordo com Rodrigues (2003, p. 123):

[...] surge sempre uma gama de termos como sociedade civil, sociedade sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), entre outros, que provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão.

Para Coelho (2000, p. 57) “[...] várias definições tem sido dadas para certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, ou ONGs” e completa dizendo que “[...] este último é o mais usado no Brasil.”

Na verdade, segundo a mesma autora, esses termos se misturam e têm sido usados indiscriminadamente. “Se procurarmos, no entanto, certa precisão terminológica, veremos que essas denominações, apesar de serem frequentemente utilizadas para um mesmo objeto, podem significar coisas diferentes.” (COELHO, 2000, p. 57).

As denominações também podem variar conforme o tempo e finalidade da ONG. No Brasil, a linguagem popular designa cinco grupos de denominações: as entidades beneficentes, as filantrópicas, as benemerentes direcionadas à prática do assistencialismo, os institutos reconhecidos no meio cultural e artístico, e as instituições, usualmente com escopo religioso, social, educacional, etc.

Ao tentar elucidar o significado da sigla ONG, a ABONG (2010) menciona que se trata de “[...] uma expressão que admite muitas interpretações. A definição textual (ou seja, aquilo que não é do governo) é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não estatal.”

Na verdade, a sigla ONG, conforme Matos (2005, p. 29) “[...] não possui um sentido unívoco, sendo uma categoria instável e difícil de ser captada pelas análises, pois abarca um universo amplo de organizações com trajetória histórica, formato e propostas heterogêneas.”

Do ponto de vista jurídico, as ONGs, segundo o Código Civil brasileiro, somente poderão ser constituídas legalmente sob as formas de associação ou fundação.

Cabe destacar que pode haver casos de ONGs que não são formalizadas, porém são consideradas pertencentes ao Terceiro Setor, pois, possuem todas as características anteriormente citadas, a exemplo do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) que, de acordo com Resende (2006, p. 25) “[...] é desprovido de personalidade jurídica – não tem registro, e, mesmo assim, trata-se de uma importante organização social.”

Há ainda confusão com relação às qualificações, títulos e certificados que as ONGs brasileiras podem receber. Qualificações como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Organizações Sociais (OSs), Título de Utilidade Pública (UP) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) que, por direito, somente são conferidas às ONGs devidamente formalizadas.

Considerando a quantidade de denominações para designar as organizações que compõem o Terceiro Setor, há que se discriminar quais são elas, tais como: entidades, institutos, instituições, associações, fundações, creches, asilos, partidos políticos, clubes de serviços e esportivos, igrejas, qualquer tipo de organização religiosa, cooperativas, Santas Casas, sindicatos, movimentos sociais, dentre outras, juridicamente constituídas. De modo simples e popular, as organizações que não forem governamentais nem empresariais são consideradas organizações não governamentais, as chamadas ONGs. Essa premissa é reforçada por Manzione (2006, p. 31), o “[...] Terceiro Setor se dá quase que somente a partir da exclusão. [...] O primeiro Setor é composto pelo governo, enquanto o Segundo Setor é a iniciativa privada. Por mera contraposição, o restante é o Terceiro Setor.”

Enfim, diante da diversidade de denominações, enquanto não houver consenso, afirma-se com propriedade que a identificação das organizações que compõem o TS se dá a partir da análise das suas características, tais como: sem fins lucrativos, privadas, autônomas. Corrobora-o a afirmação de Cabral (2007, p. 8):

Em primeira aproximação, apresenta-se aqui a questão de defini-lo como um conjunto e, então, qualificá-lo com base nas propriedades das organizações que o compõem. Daí as definições que se traduzem,

operacionalmente, em admitir para o TS qualidades específicas das OTS, generalizando-as como atributos.

Também Violin (2006, p. 116) cita as dificuldades de definições “[...] muita discussão sobre quem o compõe, se o termo é correto, quais seriam suas funções, se o seu papel é a substituição do Estado na prestação dos serviços sociais, quais os títulos existentes no ordenamento jurídico e como eles seriam concedidos, etc.”

Por todo o exposto, a assertiva é de que o TS ainda se encontra em processo de formação de identidade, não tem real e efetivo conhecimento de sua condição.

Quanto à legislação do Terceiro Setor no Brasil, encontra-se em fase de definição, restando dúvidas no ordenamento jurídico.

Führer e Führer (2001, p. 22) esclarecem “[...] ordenamento jurídico estatal é o conjunto de normas posto pelo Estado, em dado momento histórico, que subordina todas as pessoas que estão em seu território.”

No caso brasileiro, o ordenamento jurídico subdivide-se em vários ramos, como o direito constitucional, civil, trabalhista, previdenciário, tributário, administrativo, ambiental, penal, processual, fiscal, e outros. Baseando-se na Constituição Federal – Carta Magna – cada ramo é organizado e regido hierarquicamente por leis complementares, ordinárias e delegadas, decretos, resoluções, medidas provisórias.

Além da Carta Magna, há o Código Civil, o Código Tributário Nacional, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); porém, não há legislação específica que norteie e ampare as organizações não governamentais e seus atores sociais.

Aprofundar o aspecto legal, que permeia as organizações que compõem o Terceiro Setor, não é objetivo principal do presente estudo, porém, é importante esclarecê-lo, ainda que superficialmente.

Independentemente de as ONGs receberem várias denominações – entidade, instituto, instituição – elas são regidas pelo Código Civil (Lei 10.406/02) (BRASIL, 2002), e constituídas juridicamente somente sob as formas de associação e fundação.

Segundo Mosquera e Souza (2003, p. 196):

São as normas de direito civil que regulamentam a constituição de novas associações e fundações. São as normas de registros públicos que determinam o nascimento jurídico dessas instituições. Sem o registro público no cartório competente, as entidades privadas não nascem para o mundo do direito, ou seja, não podem adquirir direitos e obrigações perante terceiros. Existem de fato; no entanto, não existem juridicamente.

O artigo 41 do Código Civil faz menção às pessoas jurídicas de direito público interno referindo-se à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Territórios, aos Municípios e às autarquias, inclusive às associações públicas e às pessoas jurídicas de direito público externo, correspondentes aos Estados estrangeiros soberanos, bem como a todas as pessoas que são regidas pelo direito internacional público.

O artigo 44 menciona as pessoas jurídicas de direito privado, quais sejam, as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos.

As associações constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, sendo que inexistem entre os associados reciprocidade de direitos e obrigações. Trata-se do direito previsto na Constituição Federal de se unir associativamente para exercer atividade de fins lícitos, conforme disposto no artigo 5º.⁷

Para Resende (2006, p. 18), associação é o “[...] agrupamento de pessoas, que visam ao benefício de uma coletividade, portanto, não tem interesse econômico, ou fim lucrativo para associados ou administradores.”

Para constituir uma fundação, segundo o artigo 62 do Código Civil, é necessário que seu criador faça, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que ela se destina. A fundação somente poderá ser constituída para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. Pode-se definir fundação como:

Um patrimônio que alguém separa do que lhe pertence para beneficiar outras pessoas que não o instituidor ou os administradores da entidade e que só pode perseguir fim lícito e não lucrativo. Aqui, diferentemente de associação, que pode ser criada para fins de benefício mútuo entre as que a ela se vinculam, a fundação somente pode existir para atender a demandas de terceiros, até porque se trata de um patrimônio que alguns chamam mesmo de ‘fundo de ações’. (RESENDE, 2006, p. 18).

As principais diferenças entre as associações e as fundações referendam que as primeiras são constituídas por pessoas com liberdade para definir seus objetivos; as segundas são constituídas por patrimônio e vontade do instituidor, cujos objetivos atendam causas religiosas, morais, culturais e de assistência.

As sociedades, por sua vez, são concebidas com o objetivo claro de gerar lucros aos seus sócios e acionistas. Tal afirmação é constatada na leitura do artigo 981 do Código Civil, que aborda esse tipo de pessoa jurídica de direito privado da seguinte maneira:

⁷ Incisos XVII a XXI.

[...] celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. (BRASIL, 2002).

O artigo 982, do mesmo Código, considera pessoa jurídica a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresária sujeita a registro (art. 967) e, simples, as demais. Em seu parágrafo único:

Independentemente de seu objeto, considera-se empresária a sociedade por ações; e, simples, a cooperativa. (BRASIL, 2002).

Às sociedades é permitido o exercício da atividade econômica, portanto, são organizações pertencentes ao chamado Segundo Setor, ou setor lucrativo; entretanto, Resende (2006) entende que o legislador se equivocou ao incluir entre as sociedades as cooperativas, que não visam ao lucro. Além disso, em uma cooperativa são praticados princípios como a solidariedade e a ajuda recíproca entre seus cooperados.

Há que se esclarecer que, não obstante as cooperativas serem organizações da sociedade civil com expressiva atuação social, no aspecto contábil, quando o resultado do exercício é positivo, a nomenclatura da ‘Conta’ utilizada no Plano de Contas é reconhecida como ‘Sobra’.

Dessa forma, além de as cooperativas atuarem em prol de coletividade específica, contabilmente elas se diferem das organizações do Segundo Setor uma vez que, quando o resultado é positivo, a ‘Conta’ é denominada ‘Lucro’.

Outra falha foi classificar as organizações religiosas e os partidos políticos como pessoas jurídicas de direito privado, distintas das associações e fundações, levando em conta os objetivos sociais.

Certo que princípios de ordem constitucional, com relação à liberdade religiosa, dentre outros, bem como a especificidade da questão de partidos políticos dão a estes institutos certo destaque com relação a outras entidades sem fins lucrativos. Entretanto não vemos motivos técnico-jurídicos para que fossem esses inseridos no art. 44 do Código Civil, uma vez que outras formas não há de se viabilizarem no mundo do direito que não seja nas de associação ou de fundação. (RESENDE, 2006, p. 18).

Não resta dúvida sobre a relevância das organizações religiosas e dos partidos políticos, diante da liberdade expressa no texto constitucional, para asseverar o estado democrático de direito no país. Trata-se de pessoas jurídicas sem fins lucrativos e de

interesse coletivo, logo, pertencentes ao Terceiro Setor, constituídas juridicamente sob as formas de associação e fundação, consoante o Código Civil.⁸

Importante observar que essa definição legal certamente traz contribuições tanto para o crescimento como para a profissionalização das ONGs. De acordo com Mosquera e Souza (2003, p. 205):

As entidades que compõem o Terceiro Setor podem e devem se unir na busca de um regime jurídico que proporcione cada vez mais o progresso de suas atividades, ou seja, uma legislação que atue cada vez mais no sentido de desenvolver esse importante setor da sociedade. Apenas dessa forma as organizações poderão atingir seus objetivos com maior agilidade e efetividade, garantindo a melhora da qualidade de vida da população brasileira nas mais diversas áreas de atuação social.

As associações e fundações, as organizações que compõem o Terceiro Setor, legalmente constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, podem receber recursos das três esferas do Poder Público como também qualificações, títulos e certificações.

Em âmbito federal, as qualificações se reportam às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Organizações Sociais (OSs), Título de Utilidade Pública (UP) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

Nos níveis estadual e municipal, também podem ser requeridos o Título de Utilidade Pública e a qualificação como OSCIP ou OS, dependendo de legislação própria pertinente a cada ente público.

A exemplo da Lei das OSCIPs do Estado de Minas Gerais – Lei n. 14.870/03 – a qualificação estadual tem as mesmas características da qualificação federal. E como exemplo de título municipal, a Lei n. 4.863/79 do município de Campinas-SP dispõe sobre a declaração de utilidade pública para entidades sociais.

As organizações devem efetuar solicitação própria no órgão público competente e o deferimento fica dependente do cumprimento legal dos requisitos exigidos.

A Lei n. 9.790/99 (BRASIL, 1999a), denominada “Lei das OSCIPs” ou “Nova Lei do Terceiro Setor”, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituindo e disciplinando o Termo de Parceria. Essa legislação federal é regulamentada pelo Decreto n. 3.100/99.

⁸ Artigos 53 e 61.

De acordo com Violin (2006, p. 210), a Lei das OSCIPs “[...] introduz uma nova concepção de esfera pública social, que possibilita firmar parcerias entre Estado e sociedade civil sobre novas bases mais condizentes com as atuais exigências de publicização e eficiência das ações sociais.”

As principais colaborações dessa qualificação incidem sobre o estabelecimento de um regime jurídico que contemple a verificação de princípios constitucionais como legalidade e transparência; desburocratização de processos administrativos no Poder Público; possibilidade de remuneração de dirigentes; e necessidade da criação de Conselho Fiscal. Para Mosquera e Souza (2003, p. 201), “[...] tais medidas demonstram a preocupação com o profissionalismo e a responsabilidade no Terceiro Setor, gerando, em última instância, o aumento da credibilidade e da confiabilidade das organizações que o compõem.”

Na prática, a Lei das OSCIPs, no artigo primeiro, determina a qualificação unicamente às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que atendidos os requisitos legais.

Considera-se sem fins lucrativos a ONG que não distribui eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações e parcelas de seu patrimônio, auferidos mediante o exercício das atividades, aos associados, conselheiros, diretores e doadores.

Por outro lado, o artigo 2º prevê justamente o contrário, as ONGs que não podem ser qualificadas:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX - as organizações sociais;
- X - as cooperativas;
- XI - as fundações públicas;
- XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipos de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal. (BRASIL, 1999a).

O artigo 3º estabelece que somente seja conferida a qualificação às ONGs cujos objetivos sociais contenham as seguintes finalidades: promoção da assistência social; promoção da cultura; defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação; promoção gratuita da saúde; promoção da segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação, conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social no combate à pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção, divulgação de informações, conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas no artigo (BRASIL, 1999a).

O artigo 4º preceitua que as ONGs devem ser regidas por estatutos cujas normas disponham claramente sobre:

- I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;
- III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;
- V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;
- VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

- a) a observância dos Princípios Fundamentais de Contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;
- b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;
- c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;
- d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título. (Incluído pela Lei 10.539, de 2002). (BRASIL, 1999a).

Cumpridas todas as condições dos artigos 3º e 4º, a ONG deve formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos: estatuto registrado em cartório, ata de eleição da atual diretoria, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, declaração de isenção do imposto de renda e inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes. Efetuado o requerimento, o Ministério da Justiça pode ou não deferir o pedido, de acordo com os artigos 5º e 6º da Lei das OSCIPs.

Depois de qualificada como OSCIP, a entidade pode perdê-la mediante decisão exarada em processo administrativo ou judicial, tanto apresentado pelo Ministério Público quanto pelos cidadãos. Com o intuito de fomentar e executar as atividades sociais previstas no artigo 3º, a Lei instituiu o Termo de Parceria, instrumento firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como OSCIPs, o qual especifica os direitos e obrigações de ambas as partes. Nesse caso, o termo, obrigatoriamente é submetido à apreciação do Conselho de Políticas Públicas pertinente à respectiva área de atuação da OSCIP, para verificar o atendimento dos requisitos no § 2º do artigo 10:

§ 2º - São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

- I - a do objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;
- II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;
- III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;
- IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a

serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria. (BRASIL, 1999a).

Além de OSCIPs, há também a possibilidade de qualificação como Organizações Sociais (OSs), conforme previsto na pela Lei n. 9.637/98 (BRASIL, 1998a).

Reproduzindo o modelo do governo britânico, a partir do ano de 1986, o Brasil instituiu um tipo particular de organização denominado corpo público não governamental, que, para Resende (2006, p. 121), tinha o significado de “[...] modelo de organizações que se apresentava como uma alternativa à atuação do Estado em determinados serviços que eram de sua responsabilidade, tais como cultura, educação e saúde.”

Com base nesse modelo, o Programa Nacional de Publicização do Governo, no ano de 1998, aprovou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, autorizando o Poder Público a transferir às pessoas jurídicas de direito privado, por meio da Lei n. 9.637/98 (1998a), a gestão de serviços públicos, desde que qualificadas como OSs.

O artigo primeiro da referida Lei dispõe as entidades que podem se qualificar:

O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei. (BRASIL, 1998a).

Esclarece que a qualificação como OSs só pode ser atribuída a pessoas jurídicas de direito privado (associações e fundações), sem fins lucrativos, de acordo com os objetivos e requisitos previstos na legislação para, então, efetuar o contrato de parceria e gestão com a entidade.

O contrato de gestão é um instrumento legal firmado entre o Primeiro e o Terceiro Setor, com o intuito de descrever as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da entidade.

Entre as vantagens para uma entidade receber a qualificação como OS, a questão da dispensa de licitação, prevista no artigo 24, inciso XXIV, da Lei 8.666/93 é uma delas:

É dispensável a licitação: [...] para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. (BRASIL, 1993a).

Outro benefício é o fato de ser declarada de utilidade pública federal, segundo artigo 11 da Lei 9.637/98:

[...] as entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais. (BRASIL, 1998a).

Ainda os artigos 12 a 14 concedem ao Poder Público destinar às OSs recursos orçamentários, bens públicos e até a cessão de servidor, com o ônus para a origem, a fim de cumprir o contrato de gestão.

A partir dessa legislação, as ONGs brasileiras podem ser declaradas de utilidade pública, com o fim exclusivo de prestar serviços à coletividade, cumprir os preceitos estabelecidos em lei, adquirir personalidade jurídica, estar em efetivo funcionamento, não remunerar os diretores e conselheiros.

A entidade que recebe o título de utilidade pública, segundo Violin (2006, p. 196) “[...] fica qualificada como uma organização que busca o bem comum, com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, sem remuneração de seus dirigentes, e primar apenas pelos interesses de seus membros.” O título de utilidade pública é conferido também nos níveis estadual e municipal, sendo possível a uma ONG requerê-lo nas três esferas governamentais.

Nos Estados e Municípios, existem leis próprias para que a ONG receba a titulação; o Estado de São Paulo, por exemplo, instituiu a Lei n. 2.574/80 e, na esfera municipal, a Lei n. 2.343/75 no município de Franca-SP, as quais estabelecem requisitos necessários para que uma entidade a receba. Muito embora o título de utilidade pública tenha como finalidade

prover entidades que buscam o bem comum, nem sempre isso ocorre, considerando a possibilidade de fraudes. Para Rocha (2003, p. 60):

A concessão de incentivos diretos ou indiretos e a legislação lacônica estimularam a proliferação de entidades de utilidade pública, muitas vezes sem preencherem o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, pelo não acolhimento da distinção entre entidades de favorecimento mútuo ou de fins mútuos (benefícios a um círculo restrito ou limitado de associados com cobranças em dinheiro) e entidades de fins comunitários, de fins públicos ou de solidariedade social (oferecem utilidades ou benefícios à comunidade de um modo geral, quase sempre de forma gratuita).

Independente da finalidade é fato que a titulação vem sendo atribuída indiscriminadamente a um e outro segmento de pessoa jurídica, possibilitando a ocorrência de fraudes.

Mais enfático, Resende (2006, p. 118) frisa:

Qualquer associação ou fundação que preencha os requisitos referidos pode pleitear o título. Note-se que em nenhum momento estão afastadas as entidades de benefício mútuo [...]. É por isso que verificamos que existem clubes de tênis e instituições qualificadas que cuidam de crianças e idosos e com os mesmos benefícios decorrentes da qualificação como utilidade pública federal.

Mas, não se devem generalizar as questões das fraudes, tendo em vista o crescente número de ONGs no Brasil, pois existem aquelas que honram com mérito e ética e geram resultados positivos das ações que desenvolvem através do impacto nas demandas sociais beneficiárias dos serviços.

A Lei n. 8.742/93 – Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) (BRASIL, 1993b), regulamentada pelo Decreto 2.536/98 (BRASIL, 1998b), estabelece o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) que, por sua vez, substituiu o certificado de fins filantrópicos. Na maioria dos casos, o certificado é requerido por ONGs que desenvolvem atividades de assistência social.

A LOAS prevê que a competência para regulamentação e concessão do CEBAS é do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). O inciso III do artigo 18 rege que compete ao CNAS:

Fixar normas para a concessão de registro e certificado de fins filantrópicos às entidades privadas prestadoras de serviços e assessoramento de assistência social. (BRASIL, 1993b).

O CNAS, instituído pela LOAS em 1993, ficou vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) cuja representação, paritária, é composta de pessoas ligadas aos organismos governamentais e da sociedade civil.

O certificado fica afeto apenas às pessoas jurídicas de direito privado, consideradas entidades beneficentes de assistência social, sem fins lucrativos, que desenvolvam as finalidades previstas no artigo 2º do Decreto n. 2.536/98, conforme segue:

- I – proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice;
- II – amparar crianças e adolescentes carentes;
- III – promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências;
- IV – promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde;
- V – promover a integração ao mercado de trabalho. (BRASIL, 1998b).

Segundo Resende (2006, p. 131), “[...] para ser considerada entidade beneficente de assistência social é preciso aplicar, anualmente, parte de sua receita bruta em atendimento sem cobrança de nenhum valor pela prestação do serviço aos carentes.”

A Resolução n. 177 de 10 de agosto de 2000, estabelece que apenas as ONGs que comprovarem cumulativamente os requisitos dispostos no artigo 3º, poderão receber o CEBAS:

- I - estar legalmente constituída no País e em efetivo funcionamento;
- II - estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede, se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência Social do Distrito Federal;
- III - estar previamente registrada no CNAS;
- IV - seja declarada de utilidade pública federal. (Decreto 3.504 / 2000);
- V - constar em seu Estatuto Social, disposições que determinem que a entidade:
 - a) aplica suas receitas, rendas, rendimentos e o eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais;
 - b) aplica as subvenções e doações recebidas nas finalidades a que estejam vinculadas;
 - c) não distribui resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma;
 - d) não percebem seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes, remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências,

funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;

e) destina, em seus atos constitutivos, em caso de dissolução ou extinção, o eventual patrimônio remanescente a entidade congênere registrada no CNAS ou a entidade pública;

f) não constitui patrimônio de indivíduo ou de sociedade sem caráter beneficente de assistência social;

VI - aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos 20% (vinte por cento) da receita bruta proveniente da venda de serviços, acrescida da receita decorrente de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais usufruídas;

VII - as fundações particulares, que desenvolvam atividades previstas nos incisos de I a VI do artigo 2º, constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, deverão apresentar seus contratos, atos constitutivos, estatutos ou compromisso inscritos junto ao Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o disposto no artigo 16 do Código Civil e devidamente aprovados pelo Ministério Público;

VIII - as fundações que desenvolvam atividades previstas nos incisos de I a VI do artigo 2º, constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, instituídas pelos poderes públicos através de autorização legislativa, deverão comprovar que:

a) não participam da diretoria, dos conselhos, do quadro de associados e de benfeitores pessoas jurídicas dos poderes públicos: federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal;

b) as subvenções sociais, dotações orçamentárias ou quaisquer recursos recebidos dos poderes públicos: federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal não poderão ser destinados ao pagamento de pessoal;

c) no caso de dissolução, o eventual patrimônio da Fundação seja destinado, de acordo com o art. 30 do Código Civil, ao patrimônio de outra entidade com fins iguais ou semelhantes.

d) atendam os demais requisitos previstos nesta Resolução.

§ 1º - A Entidade que desenvolve atividade educacional deverá comprovar gratuidade a que se refere o inciso VI do art. 3º desta Resolução, em gratuidade total, parcial e projetos de assistência social de caráter permanente;

§ 2º - Não serão considerados, para fins do cálculo da gratuidade, os valores relativos a bolsas custeadas pelo Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior FIES, ou resultantes de acordo ou convenção coletiva de trabalho; (Decreto nº 3.504 / 2000);

§ 3º - As Entidades exclusivamente de Assistência Social, poderão solicitar num mesmo processo o Registro e o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos;

§ 4º - A Entidade da área de saúde deverá comprovar, anualmente, percentual de atendimentos, decorrentes de convênio firmado com o Sistema Único de Saúde - SUS, igual ou superior a sessenta por cento do total de sua capacidade instalada;

§ 5º - No caso de não ter sido atingido o percentual exigido no § 4º, poderão ser considerados para complementação daquele percentual, outros serviços prestados com recursos próprios da entidade, desde que apresentados através de ofício do gestor local do SUS. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2000).

Após certificadas, as organizações contam com o estímulo de benefícios, tais como: maior facilidade de celebração de convênios com o Poder Público, possibilidade de isenção da cota patronal do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) (20% sobre a folha de salários da entidade), isenção de contribuições sociais (CSLL, PIS, COFINS)⁹ e de impostos (ITR, ITBI, IPVA, IPTU, IR, ISSQN, ICMS, IPI)¹⁰.

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social é válido por três anos, podendo ser renovado por igual período. Por outro lado, a organização pode perder o certificado se comprovado o descumprimento dos dispositivos legais, segundo art. 5º da Resolução n. 177/00.

Quando são conferidos à determinada ONG as qualificações e títulos acima mencionados, a personalidade jurídica da mesma não se altera, continua sendo nomeada associação e fundação, conforme esclarece Resende (2006, p. 32):

Necessário deixar bem frisado que as organizações que eventualmente se qualificarem com referidos títulos, qualificações ou credenciamentos continuam sendo associações e fundações e que não há mudança de denominações ou personalidade jurídica. Haverá apenas, no caso de alguma associação ou fundação ser titulada ou qualificada pelo governo com algum desses diplomas, um tratamento diferenciado nas suas relações com os órgãos governamentais. Assim, se a associação ou a fundação X se qualifica como OS, pode firmar o denominado ‘contrato de gestão’, OSCIP o ‘termo de parceria’ com o governo (que são novas formas de contrato entre o poder público e a iniciativa privada), mas não virará uma OS ou uma OSCIP, uma vez que a sigla designa uma qualificação, e não uma nova pessoa jurídica.

Diante do exposto, o Terceiro Setor, em plena emergência e crescimento, necessita de compreensão para que haja respeito às diversidades de características organizacionais e para não se voltar a uma única estrutura institucional. Mas, fica uma certeza: disso resultam posturas positivas de cidadãos engajados e articulados visando ao bem comum.

Luiz Flávio Borges D’Urso (2011, p. 3) assim se expressa:

O Terceiro Setor já ganhou reconhecimento pelas soluções positivas que vem encontrando para toda a sociedade brasileira. São associações,

⁹ Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

¹⁰ Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR), Imposto Sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU), Imposto de Renda (IR), Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI).

fundações, instituições e organizações, com peculiaridades jurídicas próprias na área tributária, de isenções e imunidades; na área trabalhista, com a Lei do Voluntariado e no Direito Civil, quando da constituição de uma ONG. No processo de transformação da sociedade, o Terceiro Setor vem encontrando respostas criativas para ajudar a mudar o futuro do Brasil. Pelas suas peculiaridades legais, o Terceiro Setor constitui um novo ramo do Direito.

2.1 A configuração dos dados

Diante do cenário exposto, a presente tese possui como tema central a Gestão e, como objeto de estudo, a Gestão Social da atividade educacional religiosa.

A tese tem como objetivo geral compreender e explicar as atividades educacionais e religiosas executadas pela Hallel Escola, conhecendo as propostas inscritas no projeto da Escola, tecendo reflexões sobre as atividades desenvolvidas e analisando a representatividade das ações para aqueles que dela são parte integrante.

Sob esse prisma, considerando o objeto de estudo e a consecução dos objetivos, a curiosidade investigativa instigou averiguar os desdobramentos das atividades da Hallel Escola junto à sociedade, a percepção das pessoas envolvidas com as atividades, se há influência religiosa com relação ao público-alvo e busca por resultados visando sustentabilidade financeira.

As averiguações deste estudo conduziram a pressupor que a Hallel Escola, como organização não governamental que desenvolve atividade educacional religiosa, tombada como patrimônio religioso, cultural, turístico e inserida no calendário oficial do município, mobiliza a sociedade através do alcance de suas finalidades, ao transmitir educação diretamente ligada ao testemunho da fé católica. A compreensão do conjunto desses fatores pode liberar a contraposição do ceticismo o que se torna vetor à racionalidade e provoca constrangimentos aos impactos da gestão social.

O recorte temporal do presente estudo fica delimitado entre os anos de 1988, ano este que deu origem à Hallel Escola com a realização da sua primeira atividade, o evento Hallel – Som e Vida, e o ano de 2014, quando da operacionalização do instrumental da presente pesquisa.

Os resultados esperados, em face do tema e do objeto de estudo, têm por finalidade socializar o produto da pesquisa com os representantes da Hallel Escola, ampliando a discussão para o âmbito regional e nacional, colocando em pauta reflexões críticas sobre o modelo de gestão da entidade, reforçando a necessidade tanto da compreensão do caráter multidisciplinar inerente às organizações do TS como da sustentabilidade financeira que em nada infringem as propostas religiosas.

Nesse sentido, para desenvolvimento do presente estudo, foi utilizado um conjunto metodológico a fim de alcançar os objetivos previamente definidos, em acordo com

o objeto de estudo, levando em consideração os questionamentos sobre o tema que deram origem ao pressuposto a ser investigado.

Sobre a metodologia científica, Galliano (1986, p. 6), esclarece que se trata de “[...] um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim.” O mesmo autor ainda menciona que método “[...] é um instrumento utilizado pela Ciência na sondagem da realidade, mas um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas são examinadas.”

O método de pesquisa adotado foi o indutivo, considerando que possibilitou prever a análise de fatos particulares com vistas a alcançar conclusões genéricas sobre o objeto de estudo. De acordo com Richardson (1999, p. 35) é “[...] um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, pode-se chegar a proposições gerais.”

Segundo Gil (1999, p. 28) o método indutivo “[...] parte do particular e coloca a generalização como produto posterior do trabalho de configuração dos dados.”

Na presente investigação, foi utilizado estudo de caso como estratégia de pesquisa, considerando sua relevância no processo investigatório para as ciências sociais. De acordo com Robson (2002, p. 177), ao elaborar uma pesquisa, utilizando estudo de caso, o “caso” em questão pode ser: “Situação; Indivíduo; Grupo; Organização; ou qualquer coisa que nos interesse pesquisar.”

Além disso, o mesmo autor afirma que o estudo de caso pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento científico, destacando:

[...] administração, anatomia, antropologia, inteligência artificial, bioquímica [...], clínica médica, aconselhamento, criminologia, educação, gerontologia, história [...], direito [...], política, psiquiatria, serviço social e sociologia. (ROBSON, 2002, p. 177).

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar pesquisas que reúnem e registram dados de um caso particular e mesmo de vários casos a fim de organizar relatório ordenado e crítico de uma experiência, avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito e propor ação transformadora. O caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto para propor uma intervenção. (CHIZZOTTI, 2000).

Young (1960) cita o estudo de caso como sendo de grande valia ao pesquisador social. Segundo a autora, trata-se de método para descrever e explicar a vida social, sendo recomendado quando o conhecimento sobre determinado assunto é reduzido para apreensão da realidade.

Através do estudo de caso se agrupam fatos relativos a situações sociais totais, a combinações de fatores inter-relacionados, para descreverem os processos sociais e as sequências de acontecimentos em que ocorre a experiência humana, também para estudar a conduta individual no cenário social, analisando, comparando, com o objetivo de estabelecer generalizações e formular princípios (YOUNG, 1960).

Diniz (1994, p. 26) ressalta: “Com vistas a pensar alternativas e estratégias de gestão da pesquisa em Serviço Social, elegemos o estudo de caso que, enquanto forma particular de investigar a realidade, tem incidência significativa na produção acadêmica do Serviço Social.” A autora ainda menciona:

Parece-nos importante compreender as condições específicas que fazem com que os estudos de caso sejam considerados adequados pelos assistentes sociais, à tarefa de investigar a realidade, e principalmente, sejam levados a sério pelas ciências. Portanto, o debate sobre a técnica pretende ser uma reflexão acerca das significações epistemológicas que as investigações metodológicas postulam, dentro de um referencial teórico. Ao refletir sobre sua utilização, estamos nos perguntando sobre as condições e os limites de sua validade. Ou, até que ponto constitui instrumento analítico que proporciona conhecimento da realidade, contribuindo assim, na perspectiva do Serviço Social, para a elaboração de formulações teóricas e o desenvolvimento de uma prática crítica. (DINIZ, 1994, p. 26).

De acordo com a mesma autora (DINIZ, 1994, p. 34), “[...] para o assistente social, a investigação da realidade é requisito indispensável da atuação nessa realidade.”

Tendo em vista a natureza das relações estabelecidas na prática cotidiana, que faz do assistente social um ator privilegiado, intervindo na realidade e observando sua ação de intervenção, o uso do estudo de caso tem alcançado reconhecimento por parte dos profissionais. Cabe-nos, portanto, ponderar sobre sua relevância na captação da dinâmica da realidade social para a construção de conhecimentos teóricos. (DINIZ, 1994, p. 34).

Estudo de caso é um estudo sistemático, investigativo de fato específico. (NISBET; WATT, 1978, p. 5). Não se trata de uma escolha metodológica, mas do que está para ser estudado. Stake (1994, p. 435) ilustra que:

[...] o caso é uma entidade complexa que trabalha dentro de vários contextos – físico, econômico, ético, estético, e assim por diante. O caso é singular, mas têm subseções (por exemplo, produção, marketing, departamentos de vendas), grupos (por exemplo, alunos, professores, pais), ocasiões (por exemplo, trabalho, férias, feriados), uma série de domínios [...]. O estudo de caso convida para o exame dessas complexidades.

De acordo com Yin (2005, p. 19), o estudo de caso apresenta vantagens e desvantagens conforme três condições básicas: “[...] a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.”

Independente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter cuidado ao projetá-lo e ao realizá-lo a fim de superar as tradicionais críticas que são feitas ao método. Geralmente, os estudos de casos representam a forma preferida quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

Yin (2005, p. 19) ainda esclarece que o estudo de caso pode ser complementado com outros dois tipos de estudos: “[...] exploratórios e descritivos.”

Se, por um lado, o estudo exploratório traz possibilidade ao pesquisador de ganhar visão geral sobre o objeto de estudo, tendo em vista a abrangência do tema, também é necessário maior esclarecimento e delimitação do mesmo. De acordo com Gil (1999, p. 43),

As pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos.

Por outro lado, o estudo descritivo proporciona ampla visão da estrutura organizacional. A combinação dos dois estudos atende a expectativa dos pesquisadores sociais que buscam conhecer, na prática, o objeto estudado. Ainda segundo Gil (1999, p. 44),

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significantes está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Para Chizzotti (2000, p. 102-103), o desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases essenciais ao desenvolvimento de uma pesquisa: a seleção e delimitação do caso, o trabalho de campo e a organização e redação do relatório.

- a) A seleção e delimitação do caso são decisivas para a análise da situação estudada. O caso deve ser uma referência significativa para merecer a investigação e, por comparações aproximativas, apto para fazer generalização a situações similares ou autorizar inferências em relação ao contexto da situação analisada. A delimitação deve precisar os aspectos e os limites do trabalho a fim de reunir informações sobre um campo específico e fazer análises sobre objetos definidos a partir dos quais se possa compreender uma determinada situação [...];
- b) O trabalho de campo visa reunir e organizar um conjunto comprobatório de informações. A coleta de informações em campo pode exigir negociações prévias para se aceder a dados que dependem da anuência de hierarquias rígidas ou da cooperação das pessoas informantes. As informações são documentadas, abrangendo qualquer tipo de informação disponível, escrita, oral, gravada, filmada que se preste para fundamentar o relatório do caso que será, por sua vez, objeto de análise crítica pelos informantes ou por qualquer interessado;
- c) A organização e redação do relatório: a posse de um volume substantivo de documentos, rascunhos, notas e observação, transcrições, estatísticas, etc., coligidos em campo, devem ser reduzidos ou indexados segundo critérios predefinidos a fim de que se constituam em dados que comprovem as descrições e as análises do caso. O relatório poderá ter um estilo narrativo, descritivo, analítico, ser ilustrado ou não, filmado, fotografado ou representado. Seu objetivo é apresentar os múltiplos aspectos que envolvem um problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto em que acontece e indicar as possibilidades de ação para modificá-lo.

Tendo em vista a metodologia indutiva e o estudo de caso da presente investigação, a abordagem pertinente foi a qualitativa, que ocorreu a partir de análises interpretativas sobre as subjetividades contidas nas falas dos sujeitos, com o intuito de refletir e examinar a visão dos mesmos no que diz respeito ao objeto da pesquisa, a gestão social da atividade educacional religiosa.

Minayo (2010, p. 57) ensina que o método qualitativo “[...] se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam.” A mesma autora ainda explica:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 21).

De acordo com Strauss e Corbin (2008, p. 23), “Pode-se aferir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre o funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre nações.”

A definição da metodologia pela abordagem qualitativa corrobora a necessidade da análise das falas dos sujeitos:

Pesquisa qualitativa é multimetodológica quanto ao foco, envolvendo uma abordagem interpretativa e naturalista para seu assunto. Isto significa que os pesquisadores qualitativistas estudam as coisas em seu *setting* natural, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos das significações que as pessoas trazem para eles. (DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 2).

Os desenhos dos estudos qualitativos são flexíveis e particulares ao objeto de estudo. Evoluem ao longo da investigação e é essa flexibilidade que permite maior aprofundamento e detalhamento dos dados. O investigador observa as pessoas e as interações entre elas, participando de atividades, entrevistando pessoas chave, conduzindo histórias de vida, estudos de casos ou analisando documentos já existentes, caso da presente investigação. (GUIMARÃES et al., 2009, p. 80).

Assim, a epistemologia qualitativa defende o caráter construtivo e interpretativo do conhecimento, o que de fato implica compreender o conhecimento como produção e não como apropriação linear de uma realidade que se nos apresenta (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 5).

Com relação ao processo de configuração dos dados, ele foi desenvolvido por meio de contatos formais e informais, com pessoas ligadas à Hallel Escola e que puderam acrescentar conhecimento ao objeto do estudo.

As referências bibliográficas foram utilizadas na pesquisa com vistas à fundamentação do eixo teórico. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 65):

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do estado da arte do tema, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

A pesquisa documental teve por finalidade conhecer a origem das atividades, a trajetória histórica e a elaboração do planejamento da Hallel Escola. Para tanto,

foram analisados os documentos relativos à formação, à constituição jurídica e estrutural da organização.

A construção do conhecimento científico exigiu verificação experimental, a pesquisa de campo, cuja finalidade visou conhecer a gestão para compreender a cultura que organiza a instituição, a composição da estrutura formal, de pessoas e a consecução dos objetivos propostos.

Para a concretização da presente investigação foram desenvolvidas entrevistas com aplicação de formulário semiestruturado, previamente encaminhados e aprovados pelo Comitê de Ética da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, UNESP, campus de Franca, contendo perguntas abertas e fechadas. As perguntas fechadas tiveram por objetivo identificar o perfil dos sujeitos; as abertas revelar o significado das atividades, suas subjetividades e seus resultados para a vida da Hallel Escola (APÊNDICE A, p. 196). As entrevistas, todas presenciais e devidamente autorizadas, foram gravadas, transcritas e analisadas. Importante observar que, na análise das falas dos sujeitos, os mesmos foram identificados por nomes fictícios.

Para tanto, foi utilizado o método de análise de conteúdo que, segundo Trivinõs (1987, p. 158), “[...] é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa.”

O método é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) das mensagens, a partir de três etapas básicas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial (BARDIN, 1977).

A fala dos sujeitos possibilitou ao pesquisador compreender e analisar criticamente as informações consideradas importantes ao objeto de estudo. Para Cervo e Bervian (2002, p. 46),

A entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Recorrem esses à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. Esses dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões.

Ressalta-se que no decurso do processo foram utilizadas as técnicas de observação sistemática e direta, realizada com os sujeitos anteriormente selecionados pelo processo de investigação.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 27), “A observação é de importância capital nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação.”

A observação sistemática, segundo definição de Marconi e Lakatos (2005, p. 195-196),

A Observação Sistemática também recebe várias designações: estruturada, planejada, controlada. Utiliza instrumentos para a coleta dos dados ou fenômenos observados. Realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos. Todavia, as normas não devem ser padronizadas nem rígidas demais, pois tanto as situações quanto os objetos e objetivos da investigação podem ser muito diferentes. Deve ser planejada com cuidado e sistematizada. Na observação Sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.

Quanto ao conceito da observação direta, Minayo (2001, p. 21) menciona “[...] são os que se colocam num grau bastante operacional. Servem, sobretudo, para a etapa descritiva de uma investigação.”

Finalmente, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 28), “[...] a observação deve ser atenta, exata, completa, precisa, sucessiva e metódica.”

Relativamente à análise e interpretação dos dados, de acordo com Rudio (1986, p. 122):

[...] obtidos os dados, o pesquisador terá diante de si um amontoado de respostas, que precisam ser ordenadas e organizadas, para que possam ser analisadas e interpretadas. Para isto, devem ser codificadas e tabuladas, dando início ao processo de classificação.

Nesse sentido, após análise da fala dos sujeitos, fez-se necessário efetuar a classificação dos dados, a fim de melhor interpretá-los. De acordo com Minayo (2001, p. 68),

Em alguns livros costumam aparecer as denominações análise e interpretação. Há autores que entendem a ‘análise’ como descrição dos dados e a ‘interpretação’ como articulação dessa descrição com conhecimentos mais amplos e que extrapolam os dados específicos da

pesquisa. Outros autores já compreendem a ‘análise’ num sentido mais amplo, abrangendo a ‘interpretação’. Somos partidários desse posicionamento por acreditarmos que a análise e a interpretação estão contidas no mesmo movimento: o de olhar atentamente para os dados da pesquisa.

2.2 O universo das atividades educacionais religiosas da Hallel Escola do município de Franca

O universo de pesquisa abrange a Hallel Escola de Franca. Tendo em vista que a Escola desenvolve eventos, cursos, grupos e parcerias, representando 100% das atividades prescritas em Franca, o Quadro abaixo explicita essa realidade:

Quadro 13 – Atividades da Hallel Escola

1 – Evento	Finalidade
Hallel Colégio	Evento musical de evangelização em centros educacionais de ensino regular.
Hallel Fest	Circuito de festival de música católica em diversas cidades do Brasil.
Hallel Internacional	Evento musical realizado em vários países como Estados Unidos, Chile, Colômbia, Paraguai e Peru.
Hallel – Som e Vida	Evento musical católico destinado à evangelização de pessoas de todas as faixas etárias e religiões, sendo realizado em várias cidades do país.
Kahal	Evento com o objetivo de proporcionar a jovens e adolescentes conhecimentos para escolherem uma vida que tem valor.
Santa Gianna	Evento com o objetivo de relatar os milagres de Santa Gianna.
“Tamo junto”	Evento com o objetivo de proporcionar a solidariedade com dependentes químicos.
2 – Curso	Finalidade
Formação Integral do Jovem I (FIJ I)	Proporcionar a formação completa do jovem como filho de Deus, pessoa e cidadão.
Formação Integral do Jovem II (FIJ II)	Aprofundar os ensinamentos do FIJ I, conscientizando o jovem sobre a sua missão, despertando para a formação de comunidades missionárias.
Pentecostes	Curso destinado ao aprofundamento da oração pelo Espírito Santo.
Pregadores	Curso destinado à formação de pregadores e palestrantes para atuação na Igreja Católica.
Animador Juvenil	Proporcionar conhecimento e conscientizar as pessoas que assistem aos grupos de jovens sobre suas funções.

Emaús	Aprender a conhecer Jesus na caminhada de vida da pessoa.
Caminhos de Emaús	Curso destinado à compreensão de se ter uma vida nova em Cristo.
Discípulo Amado	Apresentar João como o discípulo amado (Jo 13, 23 – 25).
Vida Nova	É uma iniciação para quem ainda não conhece Jesus.
1 – Evento	Finalidade
Moisés	Apresentar Moisés como exemplos de fé, de humildade, de obediência, de liderança.
2 – Curso	Finalidade
Resgate da Criança Interior	Cura interior para todas as idades.
Semente	Processo de conversão baseado no tempo de Deus.
Querigma	Aprofundamento aos passos do Querigma.
Maria, estrela da nova evangelização	Aprofundamento Mariano.
Fazer com amor	Aprofundamento baseado na espiritualidade de Santa Terezinha e São Padre Pio.
Liturgia	Aprender a trabalhar com o sagrado, os cultos, as orações, as Missas e Adorações.
Arte de Amar	Curso destinado ao ensinamento de amar seu próximo.
Em Ordem de Batalha	Curso de vida e oração.
Maria Mãe de Deus	Aprofundamento Mariano.
Vem, Espírito Santo	Conhecimento e aprofundamento da Terceira Pessoa da Santíssima Trindade.
Divino Pai Eterno	Despertar a unidade com Deus Pai, Filho e Espírito Santo.
Eu vos amo	Apresentar a manifestação de amor de Jesus pela pessoa (Jo 15, 9 – 12).
Adonai	Curso de vida de oração e intercessão.
Hallel Capacitação	Destinado à formação e capacitação de pessoas para realização do evento Hallel – Som e Vida em outras cidades.
Hallel Avaliação	Destinado à unidade de informações entre as cidades que realizam o evento Hallel – Som e Vida.
Casulo	Compreender o processo de maturidade que agrada a Deus.
Sentido da Vida	Despertar para a busca e realização do sentido da vida, a partir do enfoque de Viktor Frankl.
Aprender a Aprender	Capacitar a pessoa para desenvolver seu potencial intelectual e cognitivo.
3 – Grupo	Finalidade
Acampamento Anjinhos de Jesus	Acampamento de oração destinado a crianças de 3 a 5 anos.
Acampamento Querubim	Acampamento de oração destinado a crianças de 6 a 8 anos.
Acampamento Serafim	Acampamento de oração destinado a crianças de 9 a 11 anos.

Acampamento Davi	Acampamento de oração destinado a adolescentes de 12 a 14 anos.
Acampamento Hacoré	Acampamento de oração destinado a jovens de 15 a 17 anos.
Acampamento Canaã	Acampamento de oração também destinado a jovens de 15 a 17 anos, porém direcionados às Paróquias.
Acampamento Maanaim	Acampamento de oração destinado a jovens a partir de 18 anos.
1 – Evento	Finalidade
Acampamento Tenda Tabor	Acampamento de oração destinado a casais e famílias que já fizeram o Acampamento Tenda, proporcionando o aprofundamento da oração.
3 – Grupo	Finalidade
Acampamento Tenda Koinonia	Acampamento de oração destinado a casais e famílias que já fizeram o Acampamento Tenda, direcionando as famílias a serem missionárias.
Acampamento Ana e Joaquim	Acampamento de oração destinado a idosos.
Acampamento Gianna e Pietro	Acampamento de oração destinado a namorados.
Acampamento Melquizedec	Acampamento de oração destinado a sacerdotes.
Acampamento para Músicos	Acampamento de oração destinado a músicos.
Acampamento Ternura	Acampamento de oração destinado a gestantes.
Arrarai	Grupo de acolhida de pessoas do pós-evento Hallel – Som e Vida.
Bandas	Grupos musicais para cursos, grupos, acampamentos e os diversos eventos.
Coração de Jesus	Grupo de oração itinerante.
Hallel Permanente	Grupo de oração e pensamento estratégico do Hallel.
Imaculada Conceição	Grupo de oração itinerante.
João Batista	Grupo dos apresentadores do Hallel – Som e Vida.
Lâmpadas Vivas	Grupo de oração e adoração.
Mãe Rainha	Grupo de oração itinerante.
4 – Parceria	Finalidade
Associação Santa Gianna	Centro de Convivência Infantil que atende crianças e, também, desenvolve trabalho social com gestantes e mães solteiras.
Café Colonial	Equipe responsável pela captação de recursos destinados à manutenção das atividades da Hallel Escola.
Equipe Sede Rural	Equipe responsável pela construção do local destinado à realização de acampamentos de oração, cursos e retiros religiosos.
Projeto Aliança	Parceria entre a Hallel Escola e a Comunidade de Ministério de Maria (EUA), com o intuito de realizar o evento Hallel em diversos países.

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves a partir de informações da Secretaria da Hallel Escola (2015).

Para a presente tese, tendo em vista a amplitude das atividades, delimitou-se o universo, definindo-se o evento Hallel – Som e Vida como atividade central da investigação. Tal delimitação vem ao encontro ao recorte temporal do estudo, mencionado na Configuração dos Dados, o qual apresenta a origem da Hallel Escola a partir da realização da sua primeira atividade, justamente o evento Hallel – Som e Vida.

2.3 Os sujeitos

Inicialmente, a intenção se voltava a eleger como sujeitos os fundadores, a diretoria voluntária atual, os coordenadores dos respectivos eventos, cursos, grupos e parcerias não só na cidade de Franca, mas também em outras cidades brasileiras e de outros países. Além deles, também havia a intenção de entrevistar os bispos diocesanos, diretores espirituais e autoridades políticas referentes ao recorte temporal do estudo, perfazendo um total de quase 80 pessoas. A grande quantidade de sujeitos pré-escolhidos ocorreu pelo fato da amplitude das atividades da Hallel Escola. Diante disso, houve a necessidade de efetuar um recorte, considerando apenas os diretores da Hallel Escola, quer dizer, a cúpula da entidade formalmente constituída. O Quadro, a seguir, apresenta a estrutura formal da Hallel Escola na atualidade:

Quadro 14 – Estrutura Formal da Hallel Escola

Cargo
Presidente Honorária
Vice-presidente Honorária
Presidente
Vice-presidente
1º Secretário
2º Secretário
1ª Tesoureira
2º Tesoureiro
1º Coordenador de Eventos
2º Coordenador de Eventos
1º Conselho Fiscal
2º Conselho Fiscal
Coordenador do Hallel – Som e Vida
Coordenador Artístico-musical
Diretor Espiritual

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves a partir de informações da Secretaria da Hallel Escola (2015).

Entretanto, alguns membros da diretoria não exercem funções diretamente vinculadas ao objeto de estudo da presente tese e, para o cumprimento do objetivo geral do trabalho, os sujeitos designados foram somente aqueles cujas atribuições evocam a atividade educacional religiosa, conforme Quadro 15:

Quadro 15 – Sujeitos da pesquisa

Cargo
Presidente Honorária
Vice-presidente Honorária
Presidente
1ª Tesoureira
1º Coordenador de Eventos
Coordenador do Hallel – Som e Vida
Coordenador Artístico-musical

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves considerando os diretores diretamente envolvidos com a atividade educacional religiosa (2015).

A Presidente Honorária e Fundadora da Hallel Escola foi selecionada, considerando a relevância de sua fala no que concerne às raízes históricas, religiosas e administrativas da entidade, bem como sua participação na elaboração e implantação dos diversos eventos, cursos, grupos e parcerias.

A Vice-presidente Honorária, tendo em vista ser professora de ensino religioso e responsável pela área pedagógica da escola, além de participar das atividades da entidade desde sua origem.

O Presidente da diretoria voluntária atual, professor de ensino religioso e escritor, como representante legal e responsável pela gestão da entidade.

A 1ª Tesoureira, pois, além de representante legal e responsável pela gestão da entidade, é professora de ensino religioso e, atualmente, coordena as atividades relacionadas ao Hallel Internacional, possuindo como atribuição a elaboração, planejamento e implantação das atividades da Hallel Escola em cidades de outros países.

O 1º Coordenador de Eventos, diante de suas atribuições de planejar, orientar e executar os diversos eventos realizados pela entidade durante o ano.

O Coordenador Geral do evento Hallel – Som e Vida, por transmitir todo seu conhecimento e experiência no planejamento e organização do evento que recebe em média entre 80 e 100 mil pessoas anualmente.

O Coordenador Artístico-musical, professor universitário e de ensino religioso, responsável pelo desenvolvimento educacional religioso por meio da arte, especialmente da música.

As entrevistas com formulário semiestruturado foram aplicadas com os sujeitos acima descritos, com exceção da Presidente Honorária e Fundadora da Hallel Escola que, quando do processo de levantamento histórico sobre a fundação da entidade, o pesquisador, diante de várias dúvidas, entendeu necessário entrevistá-la de maneira especial e que, a partir daquele momento, ela tornou-se um sujeito significativo, tendo em vista a riqueza de informações históricas que envolveram sua fala, seu modo ímpar de falar sobre o tema e o objeto de estudo.

PARTE 3 OS RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 Perfil dos sujeitos

O pesquisador contatou os sujeitos que compõem a amostra, isto é, aqueles pertencentes à estrutura formal da Hallel Escola cujas atribuições evocam a gestão social da atividade educacional religiosa, sendo bem recebido por todos que, inclusive, demonstraram-se interessados no tema do presente estudo e nos resultados da pesquisa.

Primeiramente serão apresentadas informações relativas ao perfil individual de cada entrevistado. Recordar-se que os mesmos foram identificados por nomes fictícios, com exceção do sujeito significativo do estudo.

Maria Theodora Lemos Silveira (Tia Lolita), Presidente Honorária e Fundadora da Hallel Escola, tem 85 anos de idade. É graduada em Magistério. Encontra-se há 28 anos à frente das atividades da ONG, ou seja, desde sua concepção. Não participa de outras entidades. Selecionada como sujeito significativo foi extremamente gentil, pacienciosa e acolhedora durante a entrevista. Foram seis encontros formais com aproximadamente 2 horas de colóquio cada um, e várias conversas informais, com a finalidade de elucidar dúvidas suscitadas no decorrer da análise do conteúdo de sua fala. Disposta no capítulo 3.2.1 a narrativa *ipsis litteris* do sujeito vem entre aspas simples.

O Vice-presidente Honorário, Luiz, tem 50 anos de idade. É graduado em Magistério e, atualmente, graduando em Psicologia. Também se encontra há 28 anos envolvido nas atividades da Escola. Além disso, participa ativamente do Cento de Convivência Infantil Santa Gianna (CCISG), entidade direcionada à educação infantil e vinculada à estrutura da Escola.

A Presidente, Regina, tem 55 anos de idade. Estudou até o 2º ano do Ensino Fundamental. Encontra-se envolvida nas atividades da Escola há 25 anos, exercendo a função há um ano. Também participa ativamente do CCISG.

A 1ª Tesoureira, Marina, tem 39 anos de idade. Graduada em Direito, especializou-se em Direito Civil e em Processo Civil. Encontra-se envolvida nas atividades da Escola há 25 anos, exercendo a função há um ano. Não participa de outra entidade.

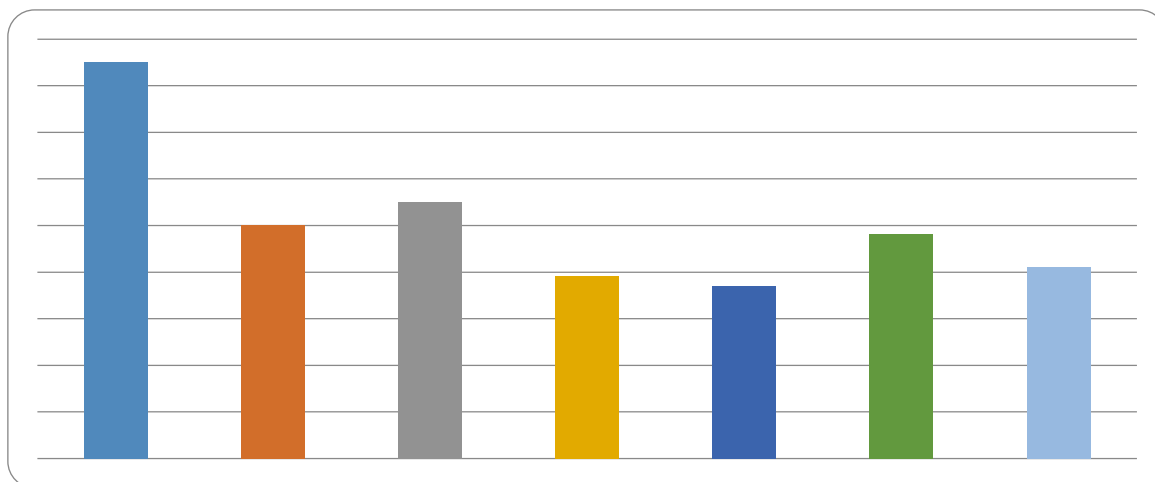
O 1º Coordenador de Eventos, Gabriel, tem 37 anos de idade. É graduado em Ciência da Computação. Encontra-se envolvido nas atividades da Escola há oito anos, exercendo a função há três anos. Não participa de outra entidade.

A Coordenadora do evento Hallel – Som e Vida, Isadora, tem 48 anos de idade. É graduada em Administração. Encontra-se envolvida nas atividades da Escola há seis anos, exercendo a função há três anos. Não participa de outra entidade.

A Coordenadora Artístico-musical, Alice, tem 41 anos de idade. É graduada em Comunicação Social e possui especialização em Arte e Criatividade. Encontra-se envolvida nas atividades da Escola há 23 anos, exercendo a função há 20 anos. Não participa de outra entidade.

A faixa etária dos sujeitos está compreendida entre 37 e 85 anos, sendo a média correspondente a 51 anos.

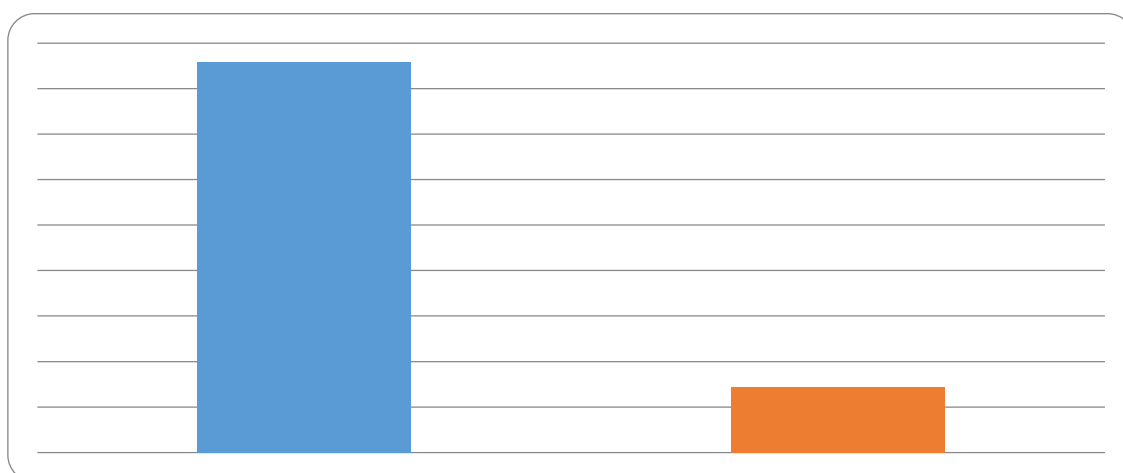
Gráfico 1– Faixa etária



Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves

Com relação à escolaridade dos sujeitos, 85,68% possuem curso superior e 14,28% primeiro grau incompleto. Também foi constatado que a maioria busca atualização constante por meio de cursos diversos, visando à educação continuada.

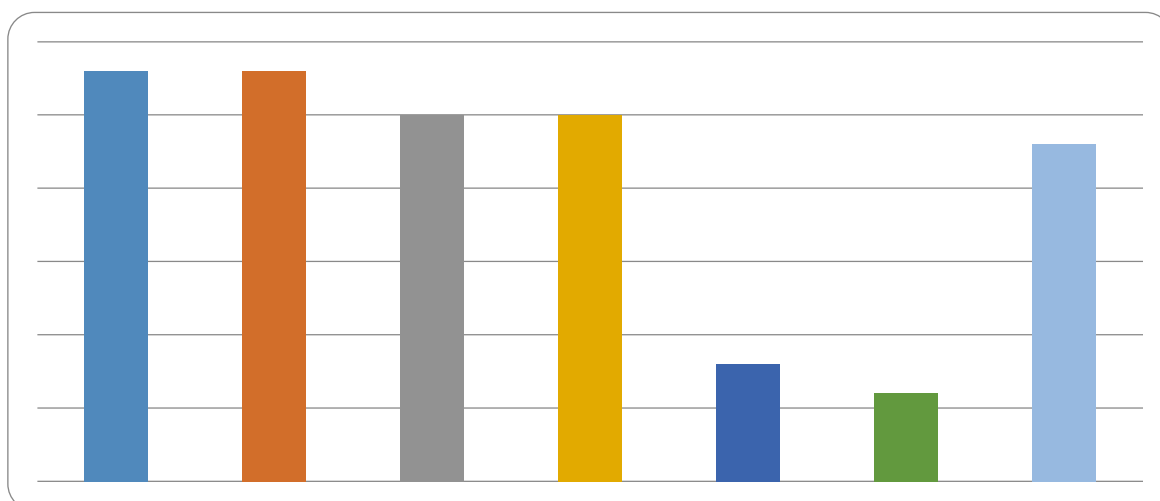
Gráfico 2 – Escolaridade



Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves.

Quanto ao tempo em que os sujeitos trabalham na Hallel Escola: Maria e Luiz, desde as reuniões iniciais para realização do 1º evento Hallel – Som e Vida; Regina e Marina, há 25 anos; Gabriel, oito anos; Isadora, seis anos; Alice, 23 anos.

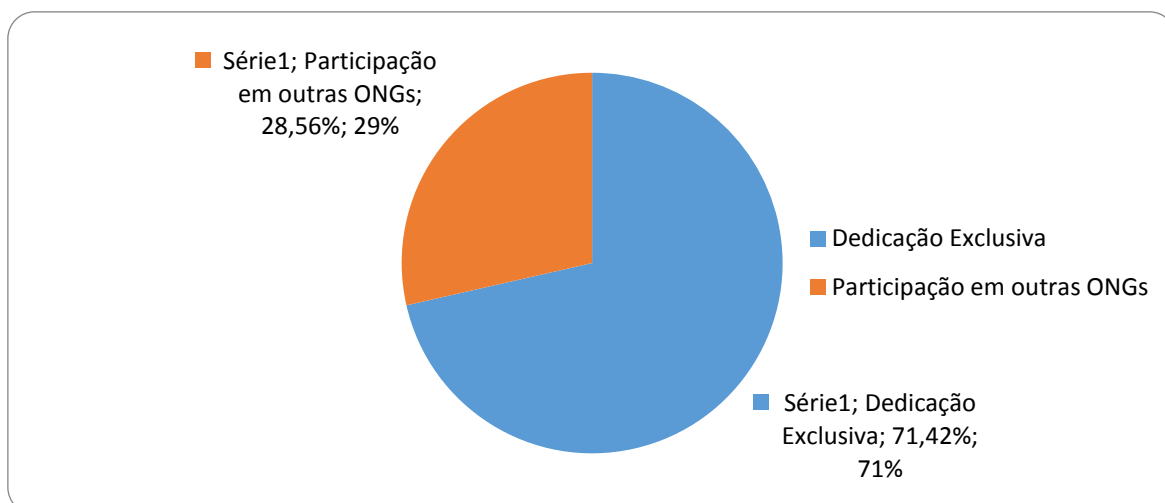
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na Hallel Escola



Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves

Todos os sujeitos já estiveram envolvidos em outras ONGs. Entretanto, na atualidade, Luiz e Regina participam ativamente em outra entidade, parceira da Hallel Escola, perfazendo 28,56%. Os demais 71,42% se dedicam exclusivamente à Escola.

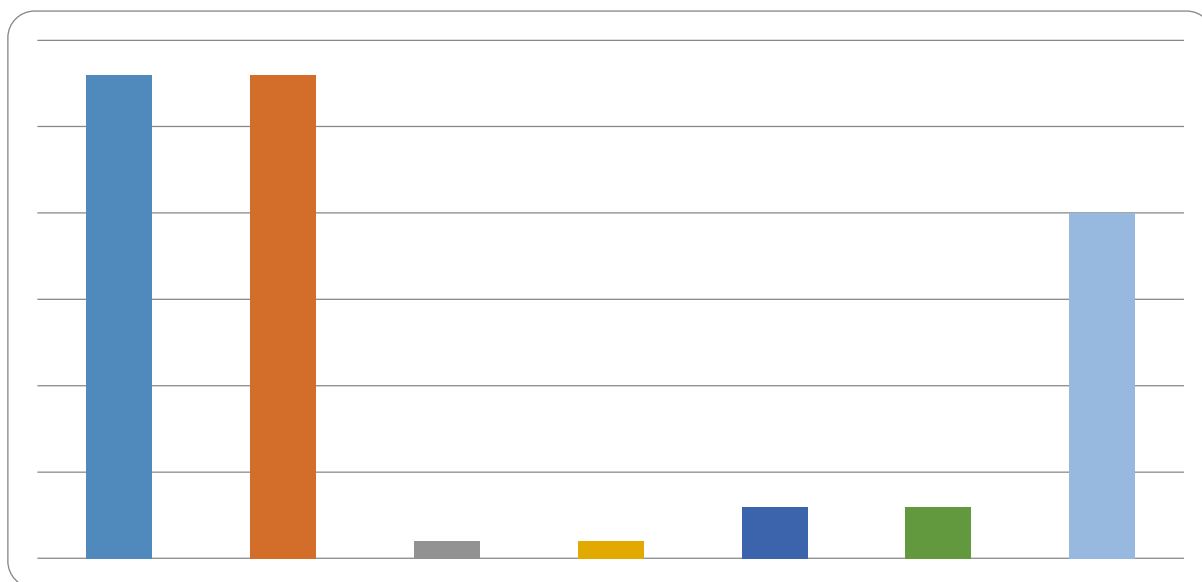
Gráfico 4 – Participação em outras ONGs



Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves.

O período em que os sujeitos estão desenvolvendo as atuais funções na Hallel Escola: Maria e Luiz, 28 anos; Regina e Marina, um ano; Gabriel e Isadora, três anos; e Alice, 20 anos.

Gráfico 5 – Tempo de trabalho na função



Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves

Nota-se que a maioria dos sujeitos participa das atividades da Hallel Escola há mais de 20 anos. Ademais, percebe-se que todos eles possuem longo histórico de trabalho voluntário em organizações não governamentais, o que favorece o desempenho das funções atuais. Ressalta-se, inclusive, que diante da diversidade de atividades desenvolvidas pela Hallel Escola, os sujeitos já exerceram várias funções ao longo dos anos, além das elencadas

na estrutura formal da Escola, tais como catequeses, pregações, coordenação de cursos e acampamentos, participação em equipes de trabalho, como exemplo música, cozinha, liturgia, montagem, manutenção, entre outras funções na própria diretoria.

3.2 A fala dos sujeitos

A abordagem qualitativa ocorreu a partir da apreciação e interpretação do discurso dos sujeitos, com base no método de análise de conteúdo descrito no capítulo A Configuração dos Dados. A pesquisa possibilitou conhecer o significado das ações e relações humanas dos atores sociais, principalmente no que diz respeito à sensibilidade dos mesmos no tocante às questões pertinentes ao objeto de estudo, a Gestão Social da atividade educacional religiosa, avaliando tópicos relativos ao ensino religioso, bem como temas gerenciais como planejamento, organização, direção, controle, marketing social, empreendedorismo social, avaliação, gestão de pessoas, recursos financeiros e estruturais da Hallel Escola.

Os questionamentos efetuados foram elaborados observando o referencial teórico do estudo, com intuito de responder aos objetivos propostos na tese. Assim, o primeiro questionamento realizado nas entrevistas foi sobre as atividades da Escola, com a clara intenção de conhecer seu funcionamento. Durante o decorrer dos diálogos, os sujeitos tiveram total liberdade para expressar suas opiniões.

Os entrevistados foram unânimes ao mencionar a importância da Hallel Escola em ofertar cursos e acampamentos para todas as faixas etárias, de crianças a idosos, ou de mamando a caducando, conforme singelas palavras do sujeito significativo. Frisaram também a relevância da formação integral proporcionada, isto é, a observação de questões religiosas, éticas, morais e profissionais. E, finalmente, todos enfatizaram o perceptível sucesso da Escola, diante da demanda pelos cursos e acampamentos que, segundo eles, é fruto da inovação trazida pela realização do primeiro evento Hallel – Som e Vida.

Por outro lado, os entrevistados citaram a existência de algumas deficiências na Hallel Escola, principalmente no que concerne à gestão administrativa, com impactos negativos na estrutura financeira, física e tecnológica.

A seguir, seguem os depoimentos dos entrevistados com as devidas análises e interpretações inferenciais:

Luiz, com grande experiência na ONG, participante das atividades desde os primórdios, menciona que a Hallel Escola é a resposta às solicitações e pregações do Papa João Paulo II¹¹, na década de 1980, logo depois do Concílio Vaticano II, quando:

[...] evocou os católicos a evangelizarem com novos métodos, novo ardor missionário, novas expressões. Então, a Hallel Escola, a partir de grande criatividade do Espírito Santo, toca as pessoas por métodos diferentes. (LUIZ).

Em seu ponto de vista:

Vamos pensar no viés que as pessoas buscam caminhos, todos nós enquanto seres humanos, religiosos ou não religiosos, confessionais ou não católicos. O ser humano vem buscando caminhos. E vejo o projeto da Hallel Escola como um caminho. Um caminho que contempla todas as áreas. E existe um documento da Igreja que fala disso. E Jesus, no evangelho, diz que Ele veio salvar a todos os homens. Ele não veio para um grupo de pessoas, mas para todos: brancos, negros, índios, etc. Além disso, veio salvar o homem todo, em sua plenitude integral, na visão do homem enquanto pessoa, indivíduo, em suas dimensões biológica, psicológica e social, que Victor Frankl contemplou em seus estudos. Depois Freud, Young e outros também trouxeram essa dimensão da espiritualidade, pois o ser humano também é um ser espiritual. Vejo que a Hallel Escola, através das suas atividades, contempla todo esse caminho. As pessoas, ao ingressarem nesse caminho, começam a se descobrir e, partir desta descoberta de si próprio, entendem a presença de Deus em suas vidas. E nós só significamos a experiência de Deus na nossa vida, a partir da nossa própria história. (LUIZ).

Corroborando com Aquino (2015, p. 126) sobre a responsabilidade de cultivar a ética, Luiz menciona:

Acredito muito na metodologia da Hallel Escola, que visa à formação humana, com valores éticos, morais, espirituais, em meio à dimensão de cidadania. Uma coisa que a gente tem que ampliar muito é que a Escola traz um cunho religioso, lógico, acreditamos nessa doutrina pois somos cristãos autênticos. Mas, na verdade, o próprio Cristo traz sua metodologia a partir do ser humano. Jesus foi catequista, mas Ele sempre atingiu o outro a partir da sua história de vida. (LUIZ).

Regina, por sua vez, cita que as atividades da Escola trazem um benefício diferente, pois têm uma postura diferente:

¹¹ Papa João Paulo II: líder mundial da Igreja Católica Apostólica Romana e Soberano da Cidade do Vaticano, entre os anos de 1978 e 2005. Considerados um dos líderes mais influentes do século XX. Foi canonizado em 2014.

O que mais vejo que a Hallel Escola tem como diferencial é a formação da pessoa como um todo, seja ela criança, adolescente, jovem ou adulto. A pessoa não fica estabilizada em um evento de final de semana. (REGINA)

A entrevistada continua dizendo:

São grupos e acampamentos com reuniões programadas para dar continuidade naquilo que foi despertado, fazendo com que se trabalhe a prevenção primária, fundamentada em valores como respeito, bondade, honestidade. A pessoa tem mais possibilidades para se alimentar e se abastecer. (REGINA).

Em sua ótica:

A Escola vai formando a criança. Vai dando um alimento que é contínuo. Não é só o leite. Depois vem os outros alimentos também. Então, o que vejo na Escola é a situação de dar suporte sem tempo limitado. A pessoa vai crescendo, crescendo, tornando-se líder e continuando o processo de evangelização, buscando sua formação integral. Não é apenas um despertar, mas a pessoa tem a possibilidade de crescer e se desenvolver associado à espiritualidade. Quando surgiu o Rock in Rio, a Tia Lolita abraçou a ideia de fazer um evento no mesmo formato, mas sem álcool, sem drogas e que evangelizasse. Então, quando tem a necessidade, Deus providencia em cima desta necessidade. O Hallel começou pequenininho, do nada, e hoje nós perdemos até a dimensão de seu tamanho. Não temos noção de quantas pessoas já foram atingidas através das atividades da Escola. Muitos são beneficiados pelos projetos da Escola. (REGINA).

Marina conta que sua compreensão sobre a Escola confunde-se com sua própria história de vida, com mais de vinte e cinco anos de envolvimento:

[...] o evento Hallel e a Hallel Escola são de suma importância tanto em minha vida quanto na vida das pessoas. Isso ocorre pelo fato da formação integral da pessoa, porque a Escola não trabalha somente o cunho religioso em si, que tem toda característica e embasamento, mas trabalha a formação da pessoa como um todo, dentro do tripé corpo, mente e espírito, isto é, a formação integral de uma pessoa passaria por esse tripé. (MARINA).

Segundo Marina:

Isso também é o que nos diferencia de outras ONGs que, geralmente, trabalham apenas corpo e mente, por exemplo, que é saudável e enriquecedor intelectualmente, mas poucas trabalham a parte espiritual também. Então, nosso foco é nos três elementos.

Merece destaque a fala de Marina no que tange à multiplicação das atividades da Hallel Escola, assim como da quantidade de pessoas que são beneficiadas:

Ao longo dos anos, vejo que tem algo especial que acontece sempre, que é a multiplicação exponencial, somente explicado pelo fator espiritual, claro. Porque humanamente é impossível. Mas, a multiplicação exponencial que nós temos com relação ao número de pessoas que a gente atinge é uma das coisas que mais me chamam a atenção. Por exemplo, quando a gente começa um acampamento novo, no caso do primeiro ou do segundo acampamento oferecido, a gente ainda faz o convite para as pessoas virem: vem fazer, você vai gostar! É um trabalho até de convencimento. É uma forma de propaganda que começa em um grupo até muito pequeno. Só que depois de uns dois ou três anos aquilo já explode. O boca a boca é muito forte. Aquilo que um conta para o outro é impressionante. A partir daí até foge do nosso controle. Porque a informação chega aonde nossos pés não alcançam de jeito nenhum. (MARINA).

Com relação ao número de pessoas que a Escola atende, ou que já frequentaram as atividades, Marina explica que não há um número exato:

Sabe, não temos noção da quantidade de pessoas. Não consigo nem dizer quantas pessoas já passaram pela Escola porque são muitos anos. Mas sei que hoje, efetivamente na Escola, que a gente tem trabalhado aqui em Franca, fica em torno de umas 1.000 a 1.100 pessoas. E não estou quantificando as pessoas de outras cidades e países. Exemplo, só no Acampamento Tenda são aproximadamente 140 famílias, hoje, em 2015. E certamente na avaliação de 2016 será muito maior, porque até o ano passado o Tenda era realizado apenas uma vez, no máximo duas. Neste ano serão realizados cinco acampamentos, porque a demanda está muito grande. Então, é isso que quero te dizer: não tem razão e proporção, mas sim multiplicação exponencial que a gente não sabe explicar, quer dizer, explica apenas pelo fator espiritual. Não pela mão humana, mas pela mão divina. A rapidez foge a qualquer regra. (MARINA).

Os números da Hallel Escola são expressivos, não há como negar. Entretanto, não se ter “noção da quantidade” de pessoas que frequentam a Escola revela falha gerencial básica, isto é, ausência da função administrativa controle, assinalada por Chiavenato (2006), Gomes e Salas (1997) e Tenório (2006) analisada no capítulo Gestão Social da presente tese.

De acordo com Gabriel as atividades da entidade:

[...] nasceram a partir da necessidade de dar respostas às perguntas que Deus fazia às pessoas que estavam à frente da Escola, desde o início e ao longo dos anos. Então, é uma riqueza. Principalmente pelo ponto de vista da fé. (GABRIEL).

Gabriel ainda ressalta a oferta de cursos e acampamentos para todas as faixas etárias, esclarecendo que se trata de uma sequência com formação integral da pessoa no longo prazo:

[...] E essa sequência é por idade. Temos uma sequência para crianças, jovens e adultos. É a forma de apoiar a formação da família. Tudo o que a pessoa encontra no evento Hallel tem como sequência as atividades da Hallel Escola. Para mim, meu filho, e assim por diante. (GABRIEL).

Ele encerra dizendo:

[...] todas essas atividades são as respostas às perguntas de Deus. (GABRIEL).

A Hallel Escola começa a trabalhar a pessoa desde criança até a fase adulta, proporcionando formação pessoal e religiosa. Esta sequência de atividades por faixa etária também é ressaltada por Isadora:

Tem cursos para todas as idades. Então, se você quiser permanecer dentro da escola com atividades terá a possibilidade de permanecer a vida toda. E isso eu acho fantástico. (ISADORA).

Ela ressalta que:

*[...] tem várias e várias famílias que se formaram ali dentro e hoje colhem os frutos dessa participação. É muito bonito isso.
[...] crianças que iniciam na Escola, nos acampamentos a partir de três anos, criam vínculo de amizade com pessoas que possuem formação diferenciada. Elas não ficarão vulneráveis às coisas ruins que o mundo oferece. (ISADORA).*

Sobre o trabalho com as famílias Isadora se expressa da seguinte forma:

Acho que a Hallel Escola faz um trabalho importantíssimo para as famílias e, principalmente, para a formação dos jovens, tanto na formação religiosa como no caráter pessoal. Lá, em primeiro lugar, a pessoa forma seu caráter porque está ligada a Deus. Já é um caráter diferente. Hoje, o mundo prega coisas ruins, coisas más. E o acesso à informação ruim é muito fácil. Portanto, se você não estiver sustentado na palavra de Deus você não será uma pessoa digna. Dificilmente você conseguirá. Assim como outras religiões pregam isso também. Acredito na religião católica. Acredito e sigo. E a Hallel Escola é base para essa formação. (ISADORA).

A oferta de atividades para todas as faixas etárias enfatizada pelos entrevistados converge para os estudos de Fowler (1981) sobre o desenvolvimento da fé da pessoa em estágios, especialmente no caso dos acampamentos para crianças com idades entre três e 11 anos, pois, conforme o autor, a criança não é capaz de raciocinar logicamente e usa a intuição para tentar entender o que é Deus.

Emocionada ao recordar sua família, Isadora relata:

Tenho meus filhos que fizeram vários cursos lá e posso dizer que graças a Deus eles têm um caráter bom. (ISADORA).

Para Alice as atividades da Hallel Escola se destacam pela forte espiritualidade e pluralidade. Ela questiona:

Qual escola você conhece que proporciona tantas opções para crianças, jovens e adultos? Aqui, atendemos todos os públicos. Particularmente, percebo um detalhe que é fundamental. (ALICE).

Sua fala é ilustrada com o seguinte exemplo:

Eu que estou ligada ao Acampamento Tenda, que é o acampamento para famílias, há quase quinze anos, dá para perceber vários jovens e adolescentes que entraram na Escola por meio dos acampamentos e que, em algum momento, incentivaram os pais a participarem do Tenda. Têm vários testemunhos nesse sentido. Até porque o caminho normal da Igreja é o pai levar o filho. O pai participa da Igreja e leva o filho para a catequese ou outra atividade religiosa. Mas, percebemos que existe o caminho inverso também. Mostrando a força dos grupos, com sua profundidade, beleza e importância dentro desta estrutura. Temos vários testemunhos que os pais não participavam ou que estavam afastados da Igreja e que, a partir da participação do filho, descobriram o Tenda ou outra atividade da Escola. Jovens que ficaram sabendo do Acampamento Ana e Joaquim e propuseram aos avós que participassem. (ALICE).

Alice volta a dizer que a estrutura da Escola é plural e profunda referindo-se, neste momento, à capacidade espiritual e inovadora da Tia Lolita:

Quem tem contato com a Tia sabe da capacidade espiritual que ela tem. Muito profunda e diferenciada. Para falar da estrutura de conteúdo dos cursos e acampamentos não tem como não colocar a Tia Lolita no meio dessa história. Acho que são perfeitas as abordagens que a Tia fez e ainda faz nas atividades. Hoje em dia, você consegue fazer uma leitura desde acampamentos voltados para crianças de três anos, passando por todas as faixas etárias, chegando na terceira idade. Agora está iniciando um acampamento para gestantes. Tem para namorados, famílias. Tem o curso de pregadores e catequistas, voltado para comunicação. Tem o FIJ, que promove a formação integral do jovem. E todos esses cursos são muito

profundos. A Tia tem uma espiritualidade única que, inevitavelmente, transborda-se dentro da Escola através da estrutura de todos esses cursos. Então, a questão estrutural nesse aspecto é formidável, no aspecto de formação, porque é muito completa. (ALICE).

Os depoimentos dos entrevistados confirmam a teoria da gestão social, tendo em vista que as atividades educacionais religiosas prestadas pela Hallel Escola impactam diretamente na vida dos beneficiários, corroborando com os ensinamentos de Fernandes (1994), Kauchakje (2012), Raichelis e Rico (1999) e Pereira (2000). Além disso, as ações da Escola propiciam às pessoas a prática das dimensões de direitos refletidas por Marshall (1967), sociólogo, professor emérito da Universidade de Londres, que já apresenta conteúdo teórico no capítulo Gestão Social da presente tese.

Outro questionamento efetuado aos entrevistados visou compreender o perfil das atividades realizadas pela Hallel Escola, sendo que todos foram unânimes em mencionar que se trata de ações inovadoras, desde o início, podendo ser consideradas como características peculiares aos estudos sobre o tema empreendedorismo social, conforme Carton, Hofer e Meeks (1998), Dornelas (2005) e Sarkar (2008).

Os relatos, a seguir, ratificam os preceitos de Melo Neto e Froes (2002) os quais definem empreendedorismo social como coletivo, produtor de bens e serviços para a comunidade, com foco na busca de soluções para os problemas sociais, resgatando pessoas em situação de risco, promovendo-as e, principalmente, adotando como medida de desempenho o impacto social.

Na perspectiva de Luiz as atividades da Hallel Escola são inovadoras, porque apresentam nova metodologia com a finalidade de proporcionar novo sentido ao evangelho. As práticas religiosas, mesmo depois do Concílio Vaticano II, estavam muito ritualistas e focadas na parte doutrinal. Neste contexto, as pessoas não tinham condições de expressar sua fé. Na concepção de Luiz, não somente a inovação se destaca nas atividades da Escola, mas, também a criatividade:

A Hallel Escola trouxe algo novo, principalmente no evento Hallel – Som e Vida e com a metodologia dos acampamentos, que já é inovadora por si só. Só de pensar que tira a pessoa de uma sala de palestra, que é o formato tradicional, no qual ela ficava umas 12 horas por dia para ter seu encontro pessoal com Deus, já é algo ousado. Nos acampamentos tem a metodologia dos desafios, que são dinâmicas educativas que conduzem a pessoa a ir ao encontro da natureza, de modo bem dinâmico, trazendo os ensinamentos para sua própria vida. Essa criatividade implantada através dos acampamentos, essa simplicidade, é inovadora. E entendo que tudo que é muito criativo, automaticamente é simples. Para mim sinônimo de

criatividade é simplicidade. Porque tudo aquilo que é copiado não vira. Essa simplicidade que a Escola tem atinge muito o ser humano. O simples fato de irmos a um acampamento e sentarmos no chão para almoçar, com prato na mão, já transforma a pessoa, como também tomar banho em um banheiro bem mais simples que o da nossa casa, sentar no chão e sujar a roupa, sujar de barro. Enfim, sair do conforto habitual. Então, vejo a Hallel Escola inovadora no sentido de produzir mudanças e mostrar outras realidades da vida para as pessoas. (LUIZ).

A respeito da criatividade, considerada inerente às atividades da Hallel Escola desde o 1º Hallel – Som e Vida, sob o ponto de vista acadêmico de Dornelas (2003, p. 76) “[...] há reconhecimento das várias formas pelas quais alguém pode ser criativo”:

Quadro 16 – Formas pelas quais as pessoas podem ser criativas nas organizações

Ideia Criativa	Quando se pensa em uma nova ideia ou conceito, tais como um novo produto, serviço ou uma nova maneira de se resolver um problema.
Criatividade Material	A invenção ou criação de algo tangível, como um novo produto, um comercial, um relatório, etc.
Criatividade Organizacional	Quando se propõem novas formas de se organizar e estruturar as coisas, pessoas, processo. Mudanças de políticas, regras e formas de se desenvolver os trabalhos em equipe, por exemplo.
Criatividade de Relacionamento	Abordagens inovadoras para se atingir melhores resultados de relacionamento, colaboração, cooperação, tentando obter relações ganha-ganha com os outros.
Evento Criativo	A criatividade pode ser dar pelas maneiras que se propõem às pessoas trabalhar ou desenvolver algo em conjunto.
Criatividade de Comportamento	Pensar em resolver problemas de outros de forma alternativa, estando abertos a novas formas de pensar e agir. Olhar as coisas de forma diferente e tentar entender outras perspectivas.
Criatividade Espontânea	Agir de forma intuitiva e espontânea, como por exemplo, quando se vem como uma resposta ou resolução para um problema em uma reunião, uma

	abordagem assertiva e inesperada para fechar uma venda, um discurso improvisado e efetivo.
--	--

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves e adaptado de Dornelas (2003, p. 76).

O ponto de vista de Luiz evidencia que:

[...] o fruto dessa criatividade é a demanda que temos. Que é demais! E, quer saber? Isso é algo que muitos padres não estão sabendo responder. O que fazer quando se tem mais procura que oferta? (LUIZ).

Um problema verificado na Escola é o excesso de procura para pouca oferta, mesmo com essa gama de opções.

[...] hoje, estamos tendo que fazer sorteio público. Porque temos, por exemplo, para o Acampamento Hacoré, cem vagas e mais de duzentas inscrições. Como fazemos? Sorteio público. (LUIZ).

Ele segue sua fala refletindo:

Sabe, vejo que as entidades são importantes e ajudam muito, porém não estão dando conta da demanda espiritual que a sociedade possui. (LUIZ).

Com relação ao Acampamento Tenda, Luiz relatou que, recentemente, fizeram um censo para saber quantas famílias eram frequentes. Constataram 437 famílias em Franca, mais 92 em outras cidades recém-iniciantes. Além das famílias que já passaram pelo Tenda e não frequentam mais.

E por que que o Tenda está atingindo tanta gente? Por que tanta procura? Uma das razões certamente é a metodologia inovadora da Escola. E a ideia do Tenda surgiu justamente quando minhas crianças eram pequenas, pois não tinha como vir para a Escola, não tinha como frequentar a Igreja. Imagina só quatro crianças em uma reunião de oração. Ninguém parava quieto! E me lembro que disse para a Tia Lolita que precisava de um tempo em casa, cuidando mais da família. Mas, que um dia voltaria com minha família inteira. E foi assim. Trabalhamos no Tenda a família, o pai, a mãe e os filhos simultaneamente. Hoje, minha maior alegria é chegar a uma reunião do Tenda e ver famílias inteiras chegando juntas para a reunião. E isso é um testemunho de que a família frequenta a Igreja não de modo impositivo, mas, natural. (LUIZ).

Regina explana que as atividades da Hallel Escola são totalmente diferenciadas:

[...] atendemos uma necessidade específica. Hoje, o ser humano está neste vazio existencial coletivo. No Brasil dos dias de hoje, além do problema da corrupção, há a questão da dependência química. (REGINA).

Ela reforça que a Hallel Escola promove, através dos cursos e do projeto contínuo, o despertar da necessidade de vivenciar os valores principalmente na família:

[...] sem valores não existe o bom político, bom professor, bom médico. Então, essa necessidade de rever os valores é o que a Escola faz através das suas atividades. Os valores são imutáveis. Aonde tem valores tem bondade, respeito, honestidade, integridade. (REGINA).

E finaliza seu raciocínio questionando:

E quando se invertem os valores? Daí vem todo esse processo que está acontecendo no Brasil. Inversão total de valores. Em todas as áreas. Na saúde, na política, na educação. Precisamos resgatar os valores éticos e morais através da evangelização. E na Escola nós temos a forma, a massa e fazemos o bolo. (REGINA).

Marina reafirma o caráter das atividades da Escola:

Essas atividades são inovadoras demais, porque são utilizados novos métodos de evangelização a partir de abordagem totalmente diferente. Vou voltar no tripé, onde a gente trabalha corpo, mente e espírito. Essa abordagem é muito completa. É muito integral dentro do ser humano, que se enxerga muito nela e se encontra muito nela. Ele se vê muito dentro do contexto que a Escola oferece. Além de tudo são propostas possíveis, são metas possíveis de se fazer. A gente trabalha com os próprios membros para a multiplicação. É um ciclo virtuoso que se repete e se multiplica ao mesmo tempo. (MARINA).

Para elucidar tal inovação, Marina explica a dinâmica do desafio nos acampamentos:

Quando falo em novos métodos, quero dizer o seguinte: no caso do acampamento nós trabalhamos a evangelização a partir de modelo de atividade que é o desafio. Falando de modo simples, o desafio é uma atividade física que envolve um grupo de sete a dez pessoas em que é proposta uma atividade, que nada mais é que uma metáfora que a gente tenta trazer para a vida real das pessoas. Por exemplo, tem um desafio chamado muralha, que pode ser explicado, sendo um muro alto cujo objetivo é que todos os membros da equipe ultrapassem de um lado para o outro. Durante a realização do desafio, corre tudo bem, porque o pessoal se entrega, é divertido. Outros se encontram consigo mesmo, pois falam de

medo, de insegurança. Toda a parte física que o desafio pede é vista no momento de ultrapassar o muro. Acabando a parte física, vem o momento de partilha do que ocorreu, com base no evangelho. Os catequistas incentivam a partilha a partir de perguntas como: quais são as muralhas da sua vida hoje? Qual desafio você está transpondo hoje que te deixa com medo? O que te faz recuar ou avançar na vida? Assim, os desafios são um dos métodos mais eficazes. Essa é uma metáfora real, física e viva. O pessoal gosta muito. A aceitação é grande. E isso é uma das coisas que acontecem em um acampamento, um novo método. Porque você parte de uma atividade envolvente, divertida, que abrange todo o grupo, evangelizando de modo coletivo e individual. A partir daí nós transferimos o resultado do desafio para a realidade, enquanto ser humano individual único e irrepetível, inserido dentro de um grupo, de uma sociedade, fazendo toda a diferença para o bem. (MARINA).

Gabriel, por sua vez, fala do modelo do Acampamento Maanaim, que tem por objetivo fazer o jovem dar valor às coisas mais simples, em um ambiente em que é sugestionada a simplicidade. Para ele a metodologia do acampamento

[...] é um choque térmico, pois promove transformação muito grande nos jovens.

Quando a gente fala de inovação, falamos de uma evolução natural das coisas para alcançarmos melhores resultados. É possível inovar na formação para quem participou de um acampamento sim. E mais: podemos trazer metodologias de mercado para capacitar formadores, formar formadores. Criar uma corrente do bem. A formação é assim: a gente começa cedo nos grupos e vai se formando; e aprendendo a coordenar, liderar, e, no meu caso, depois chegando a diretor da Escola. (GABRIEL).

Isadora é enfática ao abordar o perfil empreendedor nas atividades da Escola, afirmando que o Hallel nasceu com esse perfil pela própria condição da realização do primeiro evento Hallel – Som e Vida:

[...] é um trabalho que começou lá atrás com a RCC. E há 28 anos a Tia inovou ao fazer o evento Hallel. E a partir do evento surgiu a Hallel Escola. E com base nisso ela foi planejando e ofertando vários outros cursos e acampamentos. Sabe, pelas informações que a gente tem essa é a única instituição que atende todos esses segmentos. Várias Dioceses têm também outros trabalhos similares, mas, que contempla tudo é só Franca. E iniciou-se no Hallel. E os frutos disso são a quantidade de pessoas que vêm beber dessa fonte. Porque é diferente, é novidade. Nesse sentido ela é inovadora. (ISADORA).

Percebe-se que a Hallel Escola busca inovar desde as reuniões iniciais do 1º evento Hallel até os novos cursos e acampamentos recém-estabelecidos e ofertados nos dias de hoje, vindo ao encontro dos preceitos de outro acadêmico, Peter F. Drucker (2008), ao

dizer que é imperativo a sociedade ser empreendedora na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos.

Para Alice a didática de evangelização utilizada, principalmente nos acampamentos, é muito atrativa:

Bom, vou falar da minha realidade, que é o Acampamento Tenda. Tem outras realidades dentro da Igreja que faz com que o casal participe de retiro ou de encontro que a pessoa fica sentada ali praticamente o evento inteiro. E isso é pouco dinâmico. Então, a novidade e o diferencial, em minha opinião, é o contato que o pessoal tem com a natureza, que é uma didática especial. Esse contato com os desafios e com toda a dinâmica dos acampamentos é na verdade só a isca, o pinçar de algo mais profundo que a pessoa pode receber. Se for para casais, abordam as vitórias e dificuldades que possuem. Se for para jovem, as peculiaridades inerentes da idade. E assim por diante. (ALICE).

Por outro lado, Alice explica que o acampamento não surgiu no Brasil, mas sim no México. A Hallel Escola de Franca é a precursora no Brasil. Portanto, é uma ação empreendedora no país:

O acampamento surgiu no México, no final da década de 1980. Bom, para o Brasil é inovador sim. Mas, não podemos dizer que a invenção da roda com o acampamento é da Hallel Escola. A Escola multiplicou a ideia. O primeiro acampamento foi o Maanaim. Depois houve esse desdobramento para várias faixas etárias. Isso, sim, foi feito pela Escola. Mas, é óbvio que as atividades da Escola são diferenciadas, simplesmente pelo fato ter conseguido adequar todas essas atividades às diversas faixas etárias. (ALICE).

Também foi questionada a opinião dos entrevistados sobre o que está certo na Hallel Escola. Luiz disse que o melhor da Escola é justamente a própria metodologia de ensino:

Funciona bem continuarmos trabalhando a busca por Deus através do autoconhecimento. Funciona bem nossa metodologia de trabalho, do desenvolvimento do trabalho de evangelização, em equipe. Algo muito forte que fazemos, a partir dos cinco anos de idade, é o desenvolvimento do trabalho em equipe. Funciona muito bem a formação dos valores éticos, morais e espirituais dos nossos adolescentes e jovens. Também a experiência pessoal com Deus através das nossas práticas. A vivência de toda metodologia tem atingido pessoas não religiosas, não católicas, pois nossos jovens dão testemunhos do amor de Deus nos lugares onde eles convivem. Os amigos dos nossos jovens são tocados e querem fazer os acampamentos da Hallel Escola. A Hallel Escola trouxe nova etapa, nova faceta, nova face de viver a espiritualidade através da religiosidade. Isso porque hoje as crianças e adolescentes não são mais obrigados a vir para a Igreja, mas vêm porque querem, porque amam a Escola, porque a religião

aqui faz sentido na vida deles. E você vê adolescente de 12 ou 13 anos assumindo responsabilidades de trabalho em equipe. (LUIZ).

Para ilustrar a convivência das pessoas na Escola, Luiz narrou determinada cena que presenciou:

Ontem mesmo cheguei aqui na Escola e ouvi dois adolescentes conversando. Ela deveria ter uns 13 anos e ele uns 12 anos. Ela chegou para ele e disse: olha, vim até você para te pedir perdão, porque não fui feliz na brincadeira que fiz com você. E ele a abraça e diz: eu te perdoo, fiquei chateado mesmo, mas te perdoo. (LUIZ).

Refletindo, Luiz expressou:

Naquele momento fiquei pensando no desenvolvimento dos valores éticos. Não estamos trabalhando somente a religião aqui. Sabe, aqui nós não estamos desenvolvendo uma religião presa ao moralismo, que é um perigo, embora firmes na moral cristã. O moralismo é aquilo que justamente discrimina, escraviza. E a moral cristã é aquilo que liberta. (LUIZ).

Emocionado ao citar a família, Luiz seguiu seu relato:

Vejo também pelos meus quatro filhos. Todos eles passaram pela Escola. Por exemplo, minha filha está terminando a faculdade de Publicidade e já trabalha na área, em empresa multinacional. E ela sempre me diz o quanto os ensinamentos dos acampamentos que ela participou a ajudam no seu desenvolvimento profissional. Ela conta que às vezes sugere ações em equipe para seus chefes e eles perguntam: de onde você tirou isso? E ela responde que é a prática das atividades da Hallel Escola. Então, essa formação integral é positiva e multiplicadora. Dá muito certo. (LUIZ).

O exemplo acima citado apresenta a entidade como participante ativa na capacitação e formação profissional das pessoas. Ora, o estudo de Gestão Social efetuado pelo antropólogo e ativista do desarmamento Rubem Cesar Fernandes (1994) indica causar impactos positivos na coletividade, e o de Melo Neto e Froes (2002), ambos acadêmicos que estudam a Responsabilidade Social Empresarial, mostram que ONGs com perfil empreendedor “empoderam” a comunidade proporcionando potenciais individuais e coletivos que incidem no econômico, social, político, mental, psíquico, espiritual e profissional. Assim, a Hallel Escola expressa tais teorias.

Regina ressalta que as lideranças formadas na Escola são responsáveis e comprometidas:

Em todo este contexto, algo muito claro é que conseguimos lideranças que assumem a responsabilidade de levar a outras pessoas esses valores. Nossas lideranças são sérias com a evangelização e a proposta da Escola. Aqui nós não só colocamos a mão no fogo por elas, mas o corpo inteiro. Porque são responsáveis. E hoje é muito difícil conseguir lideranças responsáveis, comprometidas com a entidade. Liderança que tem discernimento, que escuta, que passa conteúdo para outras pessoas fundamentado em testemunho de vida profissional e familiar. Então, aqui as palavras não são só palavras, mas, testemunhos. E é por isso que funciona. O grande diferencial é esse: lideranças comprometidas e com vida fundamentada em valores. (REGINA).

A liderança é uma das características gerenciais que os gestores de ONGs devem aprender a ter, segundo o eixo teórico desenvolvido no capítulo Gestão Social do presente estudo. A fala de Regina vem ao encontro da teoria sobre liderança social de Drucker (2002), quando diz que o líder é aquele que dá o exemplo e, no caso, as lideranças se destacam pela responsabilidade, seriedade, comprometimento e vida fundamentada em valores.

Marina, por sua vez, cita o evento Hallel – Som e Vida como exemplo de atividade que dá certo na Escola:

O evento Hallel sem dúvida nenhuma é o evento de grande massa. É o nosso evento de maior expressão, que vai muito bem desde sempre. (MARINA).

Além do evento Hallel, Marina fala que os acampamentos também são muito eficazes:

Outra coisa que funciona muito bem são os acampamentos para todas as faixas etárias. Hoje nós possuímos volume enorme de campistas. Melhor dizendo, a lista de espera é quase o dobro do número de vagas disponíveis. É uma constante. E sabemos que vai continuar. (MARINA).

Com grande sorriso no rosto, Gabriel expõe que:

[...] tudo funciona aqui, Graças a Deus! (GABRIEL).

Ele destaca a questão da fé para solução dos problemas:

A gente percebe que tem coisas que acontecem que não tem explicação. Às vezes a Tia fala: nós precisamos fazer tal coisa, mas não temos dinheiro. De repente, o dinheiro bate na porta. E isso é pela fé. Pela Providência Divina. (GABRIEL).

O diferencial positivo para Isadora é a forma de evangelização:

A primeira coisa é a forma de evangelizar que a Tia usa. Porque ao ministrar um curso você está servindo, mas, ao mesmo tempo, você está se alimentando dessa fonte. A troca de informações é muito válida. A parte espiritual é muito forte. Você se depara com vários e vários jovens servindo com a maior alegria. Trabalhando com alegria em três ou quatro dias em um evento, que na verdade começou a ser organizado uns seis meses antes. E a partir daí surgem grupos que vêm para o Hallel, e se dedicam para o Hallel. E isso funciona muito bem. São os frutos. (ISADORA).

Alice também frisa a forte espiritualidade da Hallel Escola:

Acho que a parte espiritual da Escola é muito certa. Todas as ações e estratégias são muito positivas. As abordagens são muito positivas. Penso que, da forma como estão sendo orientadas, dão muitos frutos. (ALICE).

Assim com os demais sujeitos, Alice enfatiza a grande demanda pelas atividades da Escola:

Não estamos dando conta da demanda. Por exemplo, é a história que as inscrições para um acampamento se iniciam às sete horas da manhã, porém, meia-noite do dia anterior, já tem na fila a quantidade de pessoas que preenche todas as fichas. Meu filho mais velho está no Acampamento Davi, que oferece sessenta vagas. Tranquilamente têm umas cento e vinte inscrições. (ALICE).

Com toda certeza, de acordo com Alice:

[...] se não tivesse uma virtude muito concreta em termos de resultado isso não aconteceria. Essa realidade de não dar conta da demanda é indicativo forte de que as coisas andam muito bem. (ALICE).

Sob outro ponto de vista, Alice explica:

Claro que não quer dizer que quantidade é qualidade, mas a gente percebe que os jovens têm anseio de querer participar, de estar dentro dos grupos. Ou seja, na questão espiritual é inevitável que o resultado aconteça. É inevitável. Não tem como dizer que não existe resultado, que não é positivo, que a estrutura não está dando certo. É uma história de muito sucesso espiritual por meio das atividades da Escola. A didática e a filosofia que está sendo implantada, mesmo nos cursos que não têm o perfil dos acampamentos, têm dinâmica toda específica que é mote atrativo para as pessoas que se dispõem a fazer. Então, somos muito bem-sucedidos sim, considerando o crescimento dos próprios grupos. Temos percebido alta

procura para transformação da pessoa. Porque o objetivo principal da Escola, em minha opinião, é a nova evangelização, que estamos conseguindo cumprir: evangelizar de forma diferente. Evangelizar e proporcionar mudanças na vida das pessoas. (ALICE).

Por outro lado, obviamente, nem tudo está correto e funciona bem na Hallel Escola. Há também falhas e melhorias a serem feitas, o que é comum em qualquer organização. Dessa forma, foi questionado aos entrevistados o que eles acham que está errado na Escola e precisa mudar.

Algo controverso chamou atenção em todas as falas, pois, ao mesmo tempo em que citavam a alta procura pelos cursos e acampamentos da Hallel Escola como indicativo positivo, tal fato se torna negativo diante da insuficiente oferta proporcionada. Também foram citados como pontos problemáticos a gestão financeira, que não supre as necessidades primárias, e o espaço físico da Escola, que há tempos não atende às necessidades dos cursos e acampamentos.

Nas palavras de Luiz:

Bom, temos um problema sério na Escola. Temos uma grande procura para pouca oferta. Muita gente procurando cursos e acampamentos e nós temos poucas vagas. O que está errado é nossa pouca oferta. E por que isso? Porque a demanda é muito grande. E o que pode ser feito? Na minha cabeça, a Hallel Escola é um laboratório em que a gente experimenta novas metodologias que dão certo na educação religiosa. Daí, você vai e implanta em outro lugar físico, mas com a assessoria da Escola. Por exemplo, o Acampamento Davi, que as reuniões funcionam na Paróquia Menino Jesus de Praga. Bom, isso se resolve na formação de lideranças. E nós percebemos que não dá para desenvolver líderes na massa, mas apenas em pequenos grupos. Então, agora nós temos uma metodologia de fases. Por exemplo, temos no Davi os meninos que chegam com 12 anos e saem com 14 ou 15 anos. Ficamos três anos com esses meninos. Daí, formamos três fases, uma para cada ano. Cada fase contempla formação moral, humana e ética. Então, esse menino será formado de maneira muito mais individualizada, personalizada, do que aquele que se encontra na massa, por exemplo, no evento Hallel. Esse menino receberá formação por meio de processo gradativo de crescimento. (LUIZ).

Regina reforça que a Hallel Escola deveria possuir melhor organização financeira para captação de recursos, a fim de obter mais eficácia nos resultados da Escola:

Acho que é possível investir muito mais nas lideranças. Porém, precisamos adquirir recursos para isso. Recursos financeiros federais, estaduais e municipais, para que isso que está sendo feito seja melhorado ainda mais. Quanto mais se investe nas lideranças e nas que estão por vir, a Escola crescerá mais. E falo por mim mesma, que andei por esse Brasil e pelo

mundo afora procurando ser uma líder melhor. E quando via que despontava um líder corria em outras entidades e pedia auxílio financeiro para formar melhor esse líder. Por exemplo, se souber que tem um evento de liderança bom lá no México, pediria para mandar esse líder para lá. Porque aqui nós investimos. (REGINA).

Outro ponto frisado por Regina foi o espaço físico da Escola:

Então, o que falta hoje? Melhorar no financeiro. Mas, além da formação das lideranças, nosso espaço físico é muito pequeno. Porque cada ano que passa parece que triplica o número de jovens e adolescentes aqui. E infelizmente não temos um espaço físico adequado. Se tivéssemos um espaço físico melhor poderíamos ser bem melhores, o trabalho seria melhor. Estrutura física mesmo: sala de aula, equipamentos para desenvolver nosso projeto com mais profissionalismo, etc. (REGINA).

Além de melhorar a oferta dos cursos e acampamentos, bem como a questão do espaço físico, Marina salientou que, não obstante o desenvolvimento da Escola nos últimos anos, é fato que a gestão não acompanhou tal crescimento, seja nas áreas de recursos humanos, financeiros, estrutural ou tecnológico:

O que vejo que ainda precisamos corrigir é aquela questão do efeito dinossauro em uma entidade. Corpo muito grande com a cabeça pequena. Então, está difícil para acompanharmos o tamanho do corpo com a gestão que a Hallel Escola e o Hallel evento demandam. Hoje, vejo que é a nossa maior dificuldade. Cresceu demais, continua crescendo. Nós estamos fazendo mudanças e acertos das funções de direção, mas, quanto mais o tempo passa, mais vemos que o trabalho da Escola cresce. E ainda nós precisamos de um modelo de gestão um pouco mais efetivo para poder atender tudo com maior segurança, pois temos nossos erros. E é claro que erros acontecem. (MARINA).

Neste depoimento, percebe-se a necessidade de se prover modelo de gestão efetivo; dificuldade, inclusive, comum às ONGs, pois, mesmo depois de tantos anos em atividade e com alta demanda de pessoas, a entidade ainda se ressentia de estrutura administrativa eficiente.

Sobre o crescimento da Hallel Escola, Marina aponta:

Sabe, acho que a tendência da Escola é aumentar a oferta por cursos e acampamentos. Porque é perceptível que o povo está sedento, que o povo busca essa formação integral. O povo busca se entender. Conheci uma pessoa com quem trabalhei nos EUA que dizia assim: todo ser humano se faz, em algum momento da vida, três perguntas: de onde vim? Onde estou? E para onde vou? Em alguma hora a pessoa vai se perguntar. Ela se questiona: esse contexto em que vivo hoje vale a pena? Não vale? Inclusive

até no sentido da morte: para onde vou? E as atividades da Hallel Escola servem para acolher todos estes questionamentos humanos e responder dentro da didática da Escola e ao mesmo tempo, sob fundamentação religiosa, católica. (MARINA).

Gabriel enalteceu o crescimento da Escola e a dificuldade na captação de recursos financeiros:

Com um novo evento surge a necessidade de crescer, e a Escola está pequena para nós. Então, o que temos que fazer? Temos o Café Colonial e o Hallel – Som e Vida, que são dois eventos que sustentam a Escola durante o ano. E já não são suficientes mais. Então, precisamos crescer. Mas, nosso bolso não acompanha nossa vontade de crescer. Daí, a gente junta todo mundo para ter ideias novas de como arrecadar dinheiro. Hoje, cada um que participa encontra muitas dificuldades de às vezes pedir dinheiro. Muitos acham que pedir dinheiro para a obra é ruim. Então, precisava que todos tivessem consciência. Eu estou no grupo. Todos devem ter a consciência de que devem ajudar. E isso a Escola tem de ruim, não consegue ultrapassar essa necessidade. As pessoas não reconhecem a necessidade. Até existe a orientação para conscientização da necessidade de dinheiro para as atividades. Mas, deveria ser bem melhor. O pessoal precisa entender que somos associados e precisamos participar. Alguns não entendem que é uma entidade sem fins lucrativos. E não temos obra só aqui. Por exemplo, a gente orienta Hallel de outras cidades, outros países. E a diretoria entende que quem tem que pagar os custos somos nós de Franca. (GABRIEL).

A dificuldade na captação de recursos é, de fato, problema crônico existente não somente na Hallel Escola, mas na maioria das ONGs. Entretanto, percebe-se ausência de planejamento, organização e criatividade nas formas de gestão financeira.

A questão do espaço físico também foi citada por Gabriel, a qual é insuficiente em sua ótica:

Outro problema é a estrutura. A Escola está pequena. Com todos esses cursos e acampamentos que nós oferecemos nosso espaço físico é pequeno. Nós temos acampamentos que movimentam, fora a equipe, umas 100 pessoas. No pós-acampamento nossa sala principal e maior não comporta receber as novas pessoas. Então, a gente tem que ficar pedindo para paróquias cederem salas para nossas reuniões, e nem sempre encontramos disponibilidade. Por exemplo, o Acampamento Davi está hoje na Paróquia Menino Jesus de Praga. Mas, é algo que vai contra o tripé do Hallel, que é a unidade. Como teremos unidade se um dos grupos não está na Escola? Não pode estar na mesma estrutura. Estamos bem no momento de fazer essa estrutura acompanhar nosso corpo. A sede rural é adequada, mas como ela fica fora da cidade não tem como nos reunirmos lá. Temos reuniões de segunda a segunda. Não tem como uma mãe levar o filho na sede rural sempre. Bom, acho que estamos melhorando nesses dois pontos. E a tendência é a Escola crescer e evoluir cada vez mais. (GABRIEL).

Já Isadora traz à baila a necessidade de promover interação e comunicação entre os membros da Escola, inovando e melhorando as estruturas física e financeira:

Eu acredito que precisa melhorar a parte de interação e integração de cursos e pessoas, umas com as outras. Melhorar a comunicação geral. E estar mais ligados para fazer com que a Hallel Escola se desenvolva mais. Nestes últimos 10 anos a Escola evoluiu muito, e tenho certeza que a tendência é evoluir mais ainda nos próximos 10 anos. Então, neste momento, é hora de inovar mais, atualizar, trabalhar mais com a parte virtual, abranger mais pessoas. Hoje, o mundo está muito dinâmico e a Escola ainda está em um sistema atrasado. Então, precisa evoluir neste sentido. A Escola precisa estar mais rápida, mais ágil. Hoje, é tudo em um clique, e a Escola precisa ser também. Isso precisa acontecer o mais rápido possível. Outro exemplo é a estrutura física da Escola. Hoje, se você analisar pelo número de pessoas que frequentam semanalmente, pelo número de cursos que a Escola oferece, o espaço físico que temos não atinge a proposta. Acho que deveria ser 10 vezes maior. Vários cursos e grupos utilizam salas de paróquias para realizar reuniões. Então, a parte física tem que mudar sim. O escritório também está muito defasado. Bom, mas para isso precisamos de recursos financeiros, que não temos. E acaba barrando sempre nisso. (ISADORA).

Alice, por sua vez, assegura que o maior problema da Escola é a gestão administrativa:

Em contrapartida à parte espiritual que é incontestável, indiscutível, hoje tenho, pelas minhas funções, menos instrumentos de análise do que tinha alguns anos atrás, mas algo fácil de observar é a gestão. Talvez a gestão da Escola seja o ponto menos positivo. A administração da Escola. Como exemplo pequeno, minha opinião muito particular, a boa gestão se desenrola na questão estrutural que a entidade oferece. Por que estou dizendo isso? Durante muitos anos a Escola não conseguiu construir nada físico. Sabe, a sede rural foi construída não pela Escola, mas por pessoas da Escola que se mobilizaram em prol deste objetivo. Isso é só um indicativo que talvez a parte administrativa não tenha sido tão bem executada como poderia. (ALICE).

Em sua perspectiva, recorda o quão forte é a marca Hallel e, proporcionalmente, como é ineficientemente aproveitada:

Outro indício, indicativo que aponto, inclusive, trazendo para minha realidade, a área de comunicação e publicidade, é que a marca Hallel é muito forte. Já venho falando isso faz tempo. Talvez a gente não tenha noção do quão forte é essa marca. Até pelo envolvimento emocional que a gente tem, por estarmos muito dentro das atividades. Várias coisas na Igreja foram construídas a partir do Hallel, principalmente a música católica. Isso não é frase minha, mas de quem forma opinião na música católica

brasileira. O próprio Dunga da Canção Nova sempre fala que a música católica é o que é por conta do evento Hallel. (ALICE).

No que diz respeito a esse fato, o não aproveitamento da marca Hallel vem ao encontro das palavras de Kotler (1978) e Voltolini (2003), ambos acadêmicos com vasta produção científica, referente a não utilização do marketing social por parte das ONGs como forma de ganhar visibilidade, melhorar a captação de recursos e, conseqüente, buscar a sustentabilidade financeira.

Conforme depoimento de Alice, mais um problema grave na entidade é a questão financeira: “Por que a música católica cresceu, expandiu tanto? E o Hallel ainda está na fase de ‘passar a canequinha’ para pedir dinheiro? Nós ainda não nos encontramos na parte financeira. E isso que falo aqui já falei em várias outras reuniões. E é a opinião de muita gente também.”

Mais enfática, cita, novamente, a gestão administrativa como sendo a principal deficiência da Hallel Escola:

A Escola, hoje, tinha que pensar em termos de investimento em ações que gerem receitas para suas atividades, seja explorando a marca Hallel, no evento Hallel, através de produtos que levem a marca. Então, talvez o que seja menos positivo é a parte administrativa. A Hallel Escola teve uma curva ascendente muito forte e chegou o momento crucial de profissionalização. Ou se profissionaliza a gestão e a Escola continua crescendo ou vai estagnar, e continuar na gestão amadora, maternalista. Tem hora que a gente não pode agir com o coração em termos administrativos, temos que ser racionais. E entendo que isso é o menos positivo na Escola, em termos de resultados. Até tentamos fazer algumas ações em prol disso, mas esbarramos na questão de que cada um tem seu próprio entendimento sobre gestão. Às vezes as pessoas não entendem. Por outro lado, acho que é até questão de receio de onde vamos chegar a partir de mudança radical de gestão. Será que vai perder a essência da espiritualidade que é muito forte? Talvez, no meio do caminho, esse receio tenha sido o que breou essa tomada de decisão. Bom, não sei. Não sei apontar ao certo. Ou seja, a parte negativa da Escola é a parte da gestão administrativa mesmo. Tenho certeza que se a gestão fosse profissional, o Hallel seria muito mais forte do que é. Sei que o objetivo número um não é esse. Mas, o resultado financeiro precisa acontecer para que a Hallel Escola seja sustentável, ela tem que sobreviver. Todas nossas atividades precisam de dinheiro para sobreviver. Tem aluguel, funcionários para pagar, têm despesas diversas que precisam do financeiro para sobreviver. (ALICE).

Trazendo à baila os termos “gestão amadora e maternalista”, Alice evoca os estudos das organizações familiares lucrativas, que podem ser percebidos nas ONGs também. Werner (2004, p. 11) apresenta a seguinte definição para organização familiar:

I – Aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, desenvolveu-a, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando.

II – A que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Entretanto, a principal correlação entre organizações privadas e não governamentais se dá nas características do modelo de gestão, refletindo na cultura organizacional os aspectos que norteiam as relações.

De acordo com Werner (2004, p. 10-15), e ilustrado no Quadro abaixo, as organizações familiares possuem características positivas e negativas:

Quadro 17 – Características das organizações familiares

Características Positivas	Características Negativas
Visão única	Gestão centralizada
Sentido de missão	Estruturas difusas
Poder de decisão	Limites subjetivos de autoridade
Informalidade	Excesso de informalidade
Capacidade de reação	
Estruturas enxutas	
Conhecimento de mercado	

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves e adaptado de Werner (2004, p. 10-15).

O mesmo autor ainda seleciona algumas características pertinentes aos membros das organizações familiares que se relacionam com o perfil empreendedor: grande capacidade de trabalho, habilidade de auto sacrifício, busca contínua do progresso, *network*, visão e conhecimento prático (WERNER, 2004).

Por outro lado, os grandes desafios das organizações familiares são: a rigidez do empreendedor, a modernização, sucessores mal preparados, questões emocionais, liderança e legitimidade (WERNER, 2004).

Ao término das entrevistas, o pesquisador solicitou aos entrevistados que falassem livremente sobre o Hallel. Os depoimentos chamam a atenção no que diz respeito ao profundo envolvimento pessoal de cada um com a ONG. Não seria exagero dizer que os entrevistados estavam, no mínimo, emocionados com a possibilidade de falar sobre o evento Hallel – Som e Vida e a Hallel Escola. Assim, a percepção da sensibilidade dos atores sociais

em meio ao processo de gestão social estudado na tese encontra sentido com a teoria a partir da atividade educacional religiosa. A saber:

Luiz iniciou dizendo:

Sinceramente, nem saberia te falar quem seria eu sem o Hallel. Sinceramente não tenho a mínima noção.

É difícil dizer em poucas palavras. Realmente não sei o que seria da minha vida sem o Hallel. Conheci a Tia Lolita quando tinha quinze anos de idade. E já entrei na Escola. Vi nascer e tudo acontecer. Hoje, tenho quarenta e nove anos. Não sei o que seria da minha vida. Enquanto pessoa sou muito bem resolvido nas minhas dúvidas, questões. Aprendi a significar Deus no meu autoconhecimento, buscando coerência. E nas funções dos meus papéis, no meu casamento, militando com minha esposa a favor da vida, da família, contra as drogas, enquanto pai. Tenho quatro filhos. Minha formação enquanto pai, para saber ouvir meus filhos, de entender os adolescentes. Aprendi a ouvir meus filhos, suas angústias e modismos. E não é fácil para nossos filhos terem pais que estão à frente das coisas da Igreja. Já ouvi muito isso dos meus filhos. Meu filho mais velho é o que mais sofreu, porque ele dizia que era difícil ser filho de um casal muito envolvido com a ação de evangelização, por causa da cobrança da sociedade. Hoje, já está tudo superado, mas ele me disse isso. Mas, sempre tentamos ser pais abertos e não radicais. Nós deixamos nossos filhos viverem suas demandas emocionais, mas sempre por perto. E minha vida profissional então. O que seria de mim? Sou professor de ensino religioso há quase vinte anos. O que seria da minha formação? (LUIZ).

Regina disse:

Para mim foi tudo. Se não existisse o Hallel, com seu projeto e essa liderança pé no chão, de responsabilidade e com visão ampla das necessidades comunitárias e sociais, olha, vou ser sincera, sem palavras. Seguramente nós não temos como dimensionar o número de vidas que nós já ajudamos através do Hallel. Incontável o número de pessoas que renasceram através da comunidade terapêutica, que teve início na Hallel Escola. Humanamente falando, não temos a dimensão dos benefícios da Escola. É impossível elencar o número de pessoas, o número de famílias. Se hoje dou treinamento e palestras em grandes empresas, em multinacionais, foi aqui na Escola que veio minha formação. Foi aqui que adquiri tudo isso para poder projetar para minha vida pessoal e familiar. A minha vida profissional foi totalmente moldada na Escola. O curso de Pregadores foi muito importante. O que eu faço hoje? Treinamento e palestra. E onde adquiri essa bagagem? Nos cursos da Hallel Escola, principalmente no de Pregadores. E, lógico, da convivência com outras pessoas. Crescemos juntos. E hoje tenho como ter o suporte para minha família através de tudo o que vivi aqui. Conhecimentos não só na área profissional, mas especial na área humana, que é o que mais trabalho nas empresas. Levo meu projeto de humanização. Mas, onde adquiri tudo isso? Aqui. Através do dia a dia, dos treinamentos, dos acampamentos, da comunidade terapêutica, da convivência com todos. Na minha vida familiar, então. Foi aqui que comecei meu namoro. Foi aqui que comecei meu noivado. Foi aqui que aconteceu

meu casamento. Então, devo uma vida inteira para esse despertar espiritual que vivi aqui. Todos meus filhos participam das atividades. Mesmo meu filho mais velho, que está fora, continua desenvolvendo trabalhos através dos encontros e dos cursos. Só mudou o local. Os valores são os mesmos. É processo contínuo, pois os filhos vão participando. (REGINA).

Terminada a entrevista, Regina solicitou a possibilidade de dizer mais algumas palavras. Em sua ótica, a Hallel Escola necessita receber maior apoio financeiro para melhor desenvolver suas atividades:

Queria salientar que se nós pudéssemos focar na questão do apoio financeiro seria bom. Porque seriam mais pessoas beneficiadas. Porque nós somos muito limitados. Todos nós temos nossos afazeres. Aqui somos voluntários. E o voluntário, às vezes, é limitado de tempo. Quantos poderiam ajudar mais, profissionais dedicados poderiam dar muito mais pela Escola Hallel. Isso para termos um equilíbrio entre nossa vida pessoal, profissional e como voluntário. Tenho certeza absoluta que, se tivéssemos condições financeiras de trabalhar prevenção primária contra o uso de drogas aqui na Escola, com os pais dos jovens, com projetos bem edificadas, bem fundamentados, a cidade de Franca seria muito mais beneficiada. E iria ramificar para coisas que a gente não tem nem ideia. Por exemplo, se você pega uma creche e capacita as lideranças, dá formação, poderíamos ajudar muito mais no campo da prevenção. Porque os pais deixam os meninos na creche. Só que depois as crianças voltam para casa. E muitos pais não sabem como lidar com essa prevenção primária. Nós poderíamos trabalhar isso, porque depois economizaria na saúde, na educação. Então, o que eu gostaria é que pudesse ter esse despertar na condição financeira. Coisas profissionais poderiam ser executadas aqui na Escola. Sozinho a gente não consegue nada, mas juntos a gente consegue muita coisa. Sozinho não vira nada. (REGINA).

Marina encerra da seguinte forma:

Sabe, vejo o Hallel muito importante na minha vida. Com influência total. Justamente por essa formação constante, com essa busca de querer melhorar sempre. Aqui na Escola, em termos de formação e trabalho, é o que mais me complementa, porque vejo que as duas coisas andam juntas e me dá um prazer que dinheiro nenhum me dá. Aqui não tem plano de carreira nem salário. A remuneração é pessoal. (MARINA),

A entrevistada ainda relata a importância da Hallel Escola em sua vida pessoal e profissional:

A Hallel Escola me forma como pessoa e me faz melhorar, avançar, crescer. E me faz buscar mais ainda. Ao mesmo tempo, dá base de entendimento e tranquilidade para a gente viver nesta correnteza, neste mundo doido. Nesta

correnteza de competitividade, de poder, de um querer mais que o outro. Ajuda-me a ter mais equilíbrio na minha vida. Tenho que dizer que o Hallel na minha profissão sempre me ajudou. Comecei a trabalhar com o Hallel muito antes de entrar na Faculdade. E pude perceber que os cursos daqui, a minha participação na organização e coordenação dos cursos e acampamentos, ajudou-me totalmente na minha carreira. Vou dar um exemplo pequeno: a primeira vez que fui fazer uma audiência, a primeira vez que vi um juiz na minha frente; sei que muitos têm dificuldades e não conseguem falar, explicar, etc. Por quê? Tem a questão da hierarquia, organização das ideias, coerência de pensamento, que já havia ganhado com a participação nas atividades da Escola. Não vou falar que foi ótimo, não. Mas, era nítido que tinha muito mais segurança do que outros colegas iniciantes. Mas, esse é um exemplo muito pequeno, dentre tantos outros, de tudo o que me ajudou pessoal e profissionalmente. (MARINA).

Feliz ao citar a família, Marina menciona:

Sabe, a minha família também é totalmente inserida nas atividades da Hallel Escola. Minha mãe, meus irmãos e agora meu marido e filhos. Quando a gente começou com o Acampamento Maanaim tive a honra de fazer parte do grupo pequeno de pessoas que foi receber essa formação para depois multiplicar. Então, a partir de mim, vejo minha família toda chegando. Meus filhos estão nos acampamentos da faixa etária deles. Então, enquanto família acho que agrega no mesmo sentido que agrega para mim. Vejo que eles também têm a alegria de fazer parte da Hallel Escola. E o que é legal é que cada um da minha família exerce funções diferentes. Por exemplo, no caso do acampamento, quando nós temos uns 30 campistas, temos também uns 30 voluntários na equipe. E há o rodízio de funções também que é muito importante. Você não fica só naquela função, cativo nela. Por exemplo, há três semanas participei de um acampamento ajudando na limpeza, eu era da equipe de faxina do acampamento. Mas, no acampamento anterior, estava servindo na música. Na equipe de música. Isso é importante porque traz um nivelamento para as pessoas. Ninguém será melhor que ninguém. E isso é muito importante falar. Assim, todas as funções se tornam essenciais: da limpeza à música. (MARINA).

Nas palavras de Gabriel, a Hallel Escola impactou sua vida religiosa, pessoal e profissional:

Foi através do Hallel – Som e Vida que cresci muito, que eu me aproximei muito de Deus. Eu vivi um período muito complicado da minha vida, inclusive de encontro comigo mesmo. Fui casado e me separei porque não deu certo. E a Igreja me acolheu. O Hallel me acolheu através do Acampamento Maanaim. E ali entendi, em meio a todas as pregações e ensinos, e depois trabalhando na estrutura do Hallel, servindo dentro da Escola, o quanto é importante a gente ajudar e apoiar. Primeiro no meu processo de transformação entender: quais são minhas falhas? Onde estão minhas falhas? Era o que faltava na minha família. Então, ele foi e é muito importante para mim nesse reconhecimento e nessa vontade de vida nova. E o Hallel ajudou meu filho, ajudou minha mãe e irmãos, principalmente no relacionamento. Porque é onde a gente vai ter base de aceitar e carregar

nossa cruz, e apoiar a necessidade dos outros. Mas, e os de dentro de casa? Então, aqui me fez entender toda essa necessidade de contribuição mútua. Na minha vida profissional a Escola me ajudou demais. Principalmente na liderança. No meu trabalho tenho o papel de líder, coordenador de equipe. E dentro disso, através da minha evolução dentro da Escola, ajudou-me muito a liderar meus subordinados dentro da empresa. E as atividades da Escola me aproximam o tempo todo de Deus, ajudando-me na parte pessoal, espiritual, familiar, profissional. Então, é o elo que me faltou um dia. É o ambiente completo, que integra. Você passa a ter amigos de verdade dentro de uma comunidade. (GABRIEL).

Gabriel também solicitou proferir algumas palavras finais:

Termino, dizendo que o principal disso tudo é ver uma experiência que dá certo. É ver esse monte de grupos que tem aqui. Esse monte de líderes que nascem. Líderes que ajudam o grupo a desenvolver aquilo que precisa evoluir. O Hallel como um todo utiliza isso, de aproveitar essas pessoas e ir capacitando-as a se tornar pessoas melhores. Esse é o ponto alto da Escola. É a lapidação do caráter das pessoas. (GABRIEL).

Isadora, por sua vez, destaca a formação espiritual da Escola para sua família:

Nós estamos bebendo dessa fonte há mais ou menos oito anos. Desde que fizemos o Acampamento Tenda, e meus filhos fizeram o Acampamento Davi, e assim por diante. Meus filhos estão na fase universitária e não frequentam mais porque não estão em Franca. Mas, eu e meu esposo estamos no Tenda, além de ajudarmos também em outros acampamentos e atividades. E tivemos a oportunidade de ajudar no evento Hallel – Som e Vida. Isso tudo é fonte de alimento espiritual muito grande. Além da oportunidade de interagir com muitas pessoas. Uma forma de você fazer boas amizades. Para nós é uma satisfação fazer parte dessa instituição que é o Hallel. É fundamental na nossa vida. O Hallel é fundamental na vida das pessoas. A união e alegria que celebramos na Escola são muito boas. A alegria de celebrar a palavra de Deus. E o Hallel vem mostrar que é possível ser feliz buscando a Deus. (ISADORA).

Alice menciona que sua história de vida se confunde com a do próprio Hallel:

Minha vida, depois que entrei no Hallel, tomou outro rumo. Não sei como seria minha vida sem o Hallel. Mas, sei que o rumo que a minha vida tomou a partir do Hallel é o que Deus queria para mim mesmo. Tenho certeza. Sabe, não tem como não contar a história da minha vida sem colocar no meio do caminho o Hallel. E Deus o colocou de forma muito espontânea. A primeira vez que tive contato com o evento Hallel – Som e Vida fui e achei estranho ver aquele tanto de gente cantando. Isso porque não tinha tido ainda a experiência com Jesus. Uma estrutura muito grande, muito bonita,

mas achei estranho. No começo não me identifiquei, não me tocou. Mas, isso foi em um ano. No ano seguinte, diante de processo que tinha vivido durante o ano, estava lá fazendo as mesmas coisas que as pessoas que achava estranhas estavam fazendo. Já no terceiro ano estava em cima do palco tocando, participando do evento Hallel. E a partir deste momento me vi envolvida nas atividades da Hallel Escola, nos vários cursos e atividades que eram propostos. Naturalmente, minha formação como ser humano, como mulher, tem relação fina com a Escola. Com tudo aquilo que a Escola propõe como evangelização. Estou há quinze anos envolvida em uma comunidade na Escola, em que minha família se encontra, que é o Tenda. A formação da minha família, dos meus filhos, está totalmente ligada à Escola. A participação na Igreja junto com meu marido. Hoje em dia, nós estamos tão envolvidos, tão comprometidos, que às vezes as coisas ficam até pouco fora de equilíbrio, ao ponto da família e amigos reclamarem que não temos tempo para eles. Isso porque nós vamos nos comprometendo e vai chegando ao ponto em que é difícil dizer não quero mais. É questão de responsabilidade. Tem coisas que hoje dependem única e exclusivamente de mim e do meu esposo. Não tem como dizer que não vou fazer. É lógico que tenho que buscar equilíbrio, bom senso para conciliar. Mas, hoje nossa fase é essa. Ao mesmo tempo, vemos a participação firme dos nossos filhos, que estão trilhando o caminho. Por isso, é impossível narrar a história da minha vida e não citar o Hallel. O Hallel tem capítulo exclusivo na minha vida, na minha história. Tenho vários testemunhos sobre isso, sobre o que aconteceu comigo dentro dessa estrutura. Não tem como desvincular. (ALICE).

Em suas palavras finais:

O que penso sobre a Hallel Escola é que acredito que por mais que a gente tente entender ou quantificar o tanto de graças que já aconteceram, conversões e bênçãos, ainda é muito pouco perto de tudo o que já aconteceu mesmo. Uma vez me questionaram porque eu ainda participava tão efetivamente da Escola, mesmo depois de 20 anos lá, e respondi que era exatamente por isso. Disse que, por menos que a gente enxergue o todo, a gente ainda vê muita graça acontecendo. E é o que continua me motivando. Jamais conseguiria ficar em casa assistindo TV em um final de semana do evento Hallel – Som e Vida. A certeza é tão grande que Deus age e faz mesmo. Já ouvi vários testemunhos. E isso me motiva. E isso é muito natural. Muito espontâneo. E o que me move ainda é ter certeza que muita coisa acontece lá sim, muita coisa que não conseguimos nem medir. (ALICE).

3.2.1 Sujeito significativo: Maria Theodora Lemos Silveira (Tia Lolita)

Nascida na cidade de Franca, em 1933, Maria Theodora Lemos Silveira, carinhosamente conhecida como Tia Lolita, Presidente Honorária e Fundadora da Hallel Escola, foi selecionada como sujeito significativo da presente tese, diante da riqueza de informações e fatos históricos que envolveram sua fala sobre o tema e o objeto de estudo.

Dedicada à Igreja Católica desde os anos 1970, quando participou pela primeira vez do Cursilho para Mulheres, Tia Lolita também fez parte dos movimentos da Renovação Carismática Católica (RCC), Catecumenato, Focolares e Encontro de Casais com Cristo (ECC) na cidade de Franca, antes da realização do primeiro evento Hallel – Som e Vida e, conseqüentemente, da fundação da Associação Nova Evangelização, a Hallel Escola.

Professora por vocação e profissão, graduou-se no Curso Normal (também denominado Magistério). É autora e organizadora do livro “Hallel 20 anos – Uma história a ser contada e cantada”.

O pesquisador convive com a entrevistada há mais de vinte anos, considerando-a referência espiritual. Além do convívio, nos últimos meses precedentes à escrita da tese, foi possível presenciar a fé, a coragem e a disposição que Tia Lolita, mesmo com mais de oitenta anos, tem para liderar espiritualmente uma associação religiosa de grande porte e, ainda, o entusiasmo para inovar e tentar criar constantemente novas formas de evangelização.

De fato, muito do que foi presenciado junto à entrevistada, principalmente suas sábias palavras e sentimentos podem não ter sido devidamente captados nesta breve narrativa, mas valeu a pena ter tentado.

Antes de iniciar a entrevista, Tia Lolita fez questão de explicar a importância da oração em sua vida e na Hallel Escola, ensinando que a oração precede qualquer atitude pessoal. Frisou também a acepção bíblica da palavra Hallel, que significa cântico de louvor a Deus, essência das atividades da Escola. Assim, foi realizada uma oração.

Ela conduziu a oração citando o Salmo 117, um dos salmos do Hallel, e, em sua prece, rogou a “Deus que abençoasse a presente tese, com a luz do Espírito Santo. Que seja motivo de alegria e felicidade para Ele, e um bem para todos aqueles que tiverem acesso à tese”. O Salmo diz o seguinte:

Aleluia. Louvai ao Senhor, porque ele é bom; porque eterna é a sua misericórdia. Diga a casa de Israel: Eterna é sua misericórdia. Proclame a casa de Aarão: Eterna é sua misericórdia. E vós, que temeis o Senhor, repeti: Eterna é sua misericórdia. Na tribulação invoquei o Senhor; ouviu-me o Senhor e me livrou. Comigo está o Senhor, nada temo; que mal me poderia ainda fazer um homem? (BÍBLIA SAGRADA, 1962, p. 342).

Segundo a fé católica, concluiu a oração confiando a tese a Nossa Senhora de Guadalupe, padroeira da Hallel Escola. Encerrou explicando que os Salmos 112 a 117, 135, 149 e 150 fazem menção ao Hallel.

3.2.1.1 A gênese do evento Hallel – Som e Vida

Inicialmente, Tia Lolita explicou como ocorreu a gênese do evento Hallel – Som e Vida:

Quando a Renovação Carismática Católica (RCC), da Diocese de Franca, estava completando 10 anos, nós já tínhamos um grupo musical, um ministério de música, e estávamos conversando e rezando aqui em casa, justamente aqui nesta mesa, e a gente queria algo novo, diferente, pois já tínhamos retiros, encontros, celebrações, missas, mas queríamos algo novo. Éramos eu e alguns jovens.

Então, o Senhor Deus me deu uma visualização – e não sei se todos entenderão o significado da palavra visualização. Bom, eu senti, eu vi muitos jovens, uma multidão de jovens, ouvindo música, e em céu aberto. Partilhei com eles, que obviamente gostaram, pois eram jovens também. Daí, abri a Palavra de Deus justamente no evangelho de São Marcos (Mc 16, 15), que diz assim: ‘E disse-lhes: Ide por todo o mundo e pregai o Evangelho a toda criatura.’ Aí nós refletimos: portanto, é para anunciar a Jesus Cristo.

Muitos nomes foram sugeridos para o evento, mas quando surgiu o Hallel, todos gostaram e concordaram, devido ao seu significado. Seria um evento musical, um cântico de louvor a Deus!

E quando tive essa visualização, senti Jesus falando no meu coração que Deus queria os jovens para Ele. Naquela época, estava acontecendo o 1º Rock in Rio na cidade do Rio de Janeiro. Eu senti que Jesus queria aqueles jovens ouvindo músicas com outro sentido, com outros valores. Ele queria dar paz, alegria, enfim, amor. Aquilo que realmente o jovem e toda pessoa busca, mas com Ele.

Então, realizamos o primeiro evento, pensando que seria apenas um. Mesmo porque não havia modelo de evento similar no Brasil. Mas, foi tão bom que resolvemos continuar. Nunca Franca havia reunido tantas pessoas em um só lugar para um evento. No primeiro Hallel – Som e Vida havia cinco mil pessoas. Foi realizado no Parque de Exposições Fernando Costa. Foi muito bom. Lembro-me do Marcelo me dizendo: mãe, não para de chegar gente! Como foi muito bom, realizamos o segundo evento e, em 2015, realizaremos o vigésimo oitavo Hallel – Som e Vida.

Sabe, lendo o comecinho da citação do Evangelho de São Marcos, nós entendemos que aquele acontecimento seria para falar de Jesus. Acho que depois de uns quatro anos, percebemos que o Hallel era uma realidade e iria continuar. Daí prestamos atenção direito na Palavra de Deus, que dizia ‘[...] Ide por todo mundo e pregai o evangelho’. Esse ‘[...] por todo mundo [...]’ confesso que a gente não tinha dado atenção devida não, passamos por cima e é muito importante no contexto da fé. Pensávamos que seria apenas anunciar o Evangelho na cidade e de repente o entendimento se ampliou, entendemos sim: ‘todo mundo’ se refere ao planeta. Quando outros países começaram a se interessar, o México foi o primeiro, depois o Chile, Peru, Colômbia, Paraguai, nós entendemos que não era só para nós, mas, para ‘todo o mundo’.

Na medida em que o evento foi ganhando status de grande porte, houve uma época que achava que o evento deveria ser realizado apenas em Brasília, por ser a capital do nosso país, não o realizando nem mesmo em Franca. Demorei a perceber que não tinha que tirá-lo daqui, mas que deveria haver

outros em outros lugares. Em muitos lugares. E a mesma coisa aconteceu aqui no final da citação do Evangelho de São Marcos (Mc 16, 19-20), que a gente também não tinha prestado atenção. Diz assim: ‘Depois que o Senhor Jesus lhes falou, foi levado ao céu e está sentado à direita de Deus. Os discípulos partiram e pregaram por toda parte. O Senhor cooperava com eles e confirmava a sua palavra com os milagres que a acompanhavam’.

Essa parte nós fomos perceber muito tempo depois mesmo. Quantos milagres acontecem no Hallel, Graças a Deus! Milagres de todos os tipos. Lembro-me de uma entrevista do Bispo Emérito da Diocese de Franca, Dom Diógenes Silva Matthes, que dizia que o Hallel era também um milagre de Deus. E acontece muita coisa que a gente nem fica sabendo. Recebemos muitos testemunhos depois do evento, mas, mesmo assim, a Marina, minha filha, diz que nós somente ficaremos sabendo das graças que acontecem no Hallel na vida eterna. Porque nós não temos condição de conversar com todas as pessoas que vêm no evento, pois é muita gente. Então, não conseguimos saber tudo o que acontece. (TIA LOLITA).

Importante esclarecer, como mencionado por Tia Lolita, o primeiro Hallel marcou presença de cinco mil pessoas. À medida que o evento se repetia, ano a ano, o público se multiplicava, chegando, em 2012, a aproximadamente um milhão de pessoas que frequentaram as atividades do Hallel e, em 2015, “só Deus sabe”.

Portanto, é benção de Deus mesmo! Assim, a gente louva a Deus por toda beleza, por todo amor, por toda misericórdia que Ele tem por nós.

Uma recordação forte que tenho do início foi a participação da minha família. Chamei meu marido e meus filhos e fui explicar para eles a nossa ideia. Lembro-me do Marcelo dizendo: ‘[...] a ideia é muito boa, mas só irei eu e a senhora’. Porque não tinha muita lógica, pois não havia nenhum tipo de evento neste sentido. Foi o primeiro evento musical católico do país. Depois da minha família, conversei com o Dom Diógenes, que concordou com a ideia e prontamente abençoou o Hallel. Também falei com o pessoal da RCC, com aceitação de todos também.

Lembro-me de um detalhe interessante. Fiquei uns cinco anos não entendendo porque Ele havia me escolhido. Em oração, conversava com Jesus e dizia a Ele: Eu sei que o senhor sempre tem razão, sempre acerta; mas será que dessa vez o senhor não errou em me escolher? Sou velha, não sou rica, não sou inteligente. O senhor deveria ter arranjado um jovem mais arrojado.

Demorei um pouco para compreender o que Jesus queria. Sabe o dom que acho que Ele viu em mim? Justamente a velhice. Pela minha idade, pela história que já tinha na igreja, fui abençoada por Ele. Acho que talvez, se meus filhos tivessem tido a ideia, minha reação seria: está louco meu filho, não dá certo isso não.

Sabe, o Papa Francisco tem falado muito sobre este assunto: Nós temos que estar prontos para ouvir as surpresas de Deus. Sim, Ele nos surpreende sempre com coisas que achamos que irá acontecer e com coisas que a gente nem imagina, mas acontece. E nós estamos aqui para fazer valer Sua palavra, levando susto até hoje. Mas agora não preocupo mais não, porque Deus é maior.

Ainda no início, algo que me impressionou muito foi a aceitação das pessoas. A começar pelo Dom Diógenes, que me deu todo apoio. Vários

sacerdotes também. E principalmente o povo que, naquele tempo, eram mais as pessoas da RCC, e logo a gente já estava começando com a Evangelização 2000¹². Então, nessa parte de apoio, nós fomos muito bem assistidos. E sempre em oração, porque a gente rezava e Ele falava: vão em frente, façam isso, façam aquilo.

Deus sempre caminhou na frente falando o que tinha que ser feito. No primeiro evento Hallel nós tínhamos apenas um palco, que a equipe de trabalho mesmo montou. No segundo evento montamos uma estrutura para receber as crianças, porque, além dos jovens, famílias iam e levavam seus filhos. Assim, criamos o Hallelzinho. No terceiro evento criamos um local apenas para rezarmos com Nossa Senhora. Surgiu, então, o Módulo de Maria, que existe até hoje. A partir daí começaram a surgir outros módulos com temáticas diversas. Sabe, eu não sei quem foi a pessoa, mas um pai de um jovem que veio de São Paulo para trazer seu filho me perguntou: '[...] enquanto os jovens estão aqui ouvindo música, em oração, os adultos fazem o quê?' Ou seja, foi quando entendemos que o Hallel tinha que ter espaços diferentes.

Na primeira vez que o Pe. Léo¹³ veio ao Hallel ele ficou muito admirado com a quantidade de possibilidades de evangelização que tínhamos: ele dizia: 'Têm vários locais com temas diferentes para evangelização. Por exemplo, se uma pessoa tem muita espiritualidade procurará a Capela. Se outra pessoa quer catequese, pregação, formação, tem que ter módulos para isso. E se quiser somente ouvir música terá também.' E hoje nós temos até berçário, ou seja, hoje temos opções de mamando a caducando, tem lugar para todo mundo.

Entretanto, devo dizer que não foi nada fácil no começo. A gente não tinha quase nada, a não ser oração e vontade. Não tínhamos modelo nem experiência. Foi tudo muito novo, muito na fé. Não tínhamos nenhuma estrutura física nem de materiais.

Lembro-me da Maria Silvia¹⁴ dizendo que realizar um evento do porte do Hallel não era dar um passo na fé, mas um suicídio na fé. Porque se você parar para pensar mesmo, raciocinar, não tinha lógica.

Investir em evento deste tamanho, principalmente sem verba, não dá. O Hallel não cobra ingresso para entrar. Nós começávamos o Hallel com R\$1.000,00 ou R\$ 2.000,00 dávamos conta. Apenas duas edições deram prejuízo. Em um ano, nossa dívida era em dólar, devíamos aproximadamente uns U\$5.000,00. Terminamos o evento, fiz uma lista de possíveis pessoas que poderiam nos ajudar. Pensei em pedir US\$50,00 para um, U\$100,00 para outro. Sabe o que aconteceu? A primeira pessoa que liguei me disse que não precisava ligar para mais ninguém, porque até ao meio do dia ela providenciaria o dinheiro. Graças a Deus!

Assim, mesmo com muitos problemas, principalmente a ausência de dinheiro, que existe até nos dias de hoje, como poderia duvidar da providência Divina? Como não realizar o evento porque não tínhamos dinheiro?

¹² O projeto Evangelização 2000 foi idealizado pelo Padre Tom Forrest, em 1984. Baseado na Exortação Apostólica Evangelii Nuntiandi (1974 – Paulo IV), propôs ao Papa uma década de evangelização (1990 a 2000). A iniciativa foi aceita e aprovada pelo Papa João Paulo II, em 1986, tendo sido criado o Escritório Internacional, com sede em Roma. O projeto se espalhou pela Europa, depois o México, chegando ao Brasil em 1988.

¹³ Tarcísio Gonçalves Pereira (1961-2007), sacerdote, conhecido como Pe. Léo. Foi pregador, escritor e compositor. Membro da Pastoral da Juventude e da Renovação Carismática Católica. Fundador da Comunidade Bethânia, em São João Batista (SC).

¹⁴ Maria Silvia Luz Rochetti, membro da Hallel Escola desde o início das atividades e amiga de Tia Lolita.

Outra dificuldade inicial é que havia poucas bandas católicas no Brasil. O Marcelo, meu filho, tinha uma banda que tocava em barzinhos, ensaiou algumas músicas católicas para o Hallel. Na segunda edição apareceram mais bandas católicas. Hoje, é impressionante a quantidade de bandas que tem no país. Há uns seis anos atrás fizemos um levantamento que constatou dez mil bandas católicas no Brasil.

No começo, os cantores católicos mais renomados eram apenas o Pe. Zézinho¹⁵ e o Pe. Jonas¹⁶, devido ao início da Comunidade Canção Nova¹⁷. O Pe. Jonas, que convivia mais comigo, vinha muito a Franca celebrar missas e participar de shows e retiros espirituais.

Eram tão poucos músicos que tínhamos até que importar, caso do costariquenho Martin Valverde, residente no México, que veio desde os primeiros eventos. E depois vieram o Daniel Poli, da Argentina, o Luiz Alfredo, da Espanha, e outros do Chile e do Peru. Só que hoje simplesmente não damos conta de atender a demanda. Frequentemente, recebemos pedidos de bandas para se apresentar. Damos todas as orientações para se apresentar no Hallel, mas, de fato, não damos conta da demanda. Sabe, parece que isso tudo já existia nas pessoas, mas, de repente, as pessoas se descobriram, sentiram o chamado de Deus para evangelizar através da música. E o Hallel – Som e Vida é o local ideal para a resposta a esse chamado.

No segundo Hallel, lembro-me que fizemos uma Capela dentro de uma casinha do Parque de Exposições. Muito simplesinha, com algumas flores. Tínhamos Jesus Sacramentado¹⁸ exposto. Quando Dom Diógenes viu ele disse que estava parecendo uma manjedoura. E suas palavras foram muito marcantes para mim. Daquele dia em diante, a Capela é o local mais bonito do Hallel. E quando nós começamos a fazer a Adoração o tempo todo, inclusive à noite, percebemos que a Capela é um local especial, o local mais importante do Hallel. É porque Jesus Cristo é o Senhor absoluto do Hallel. E tudo o que fazemos é por Ele, para Ele e com Ele! Assim, a Capela é diferente, o local onde está Jesus Sacramentado, é muito próprio do evento. As pessoas vão lá para louvar Jesus.

Recordo-me de um fato interessante em um dos primeiros eventos. Uma turma de metaleiros entrou no Parque para fazer arruaça, bagunça mesmo. Eles estavam todos vestidos de preto. Contudo, sempre tivemos nossa equipe de acolhida, que é o pessoal que se posiciona na entrada do evento para dar as boas-vindas àqueles que chegam. Os metaleiros entraram e foram

¹⁵ José Fernandes de Oliveira, nascido em 1941, conhecido como Pe. Zézinho. Sacerdote, professor de comunicação, pregador, escritor, compositor, radialista, produtor e diretor de televisão, colunista de jornal, compositor, conferencista, orientador de jovens e artistas cristãos, descobridor de talentos, criador de métodos de comunicação na Igreja Católica, teórico e pesquisador de comunicação religiosa. Número de obras: mais de 300 títulos.

¹⁶ Monsenhor Jonas Abib, nascido em 1936. Fundador da Comunidade Canção Nova. Sacerdote, pregador, escritor, compositor.

¹⁷ Comunidade da Igreja Católica que tem como missão evangelizar por meio de encontros e, de maneira preferencial, mas não exclusiva, através dos meios de comunicação social. Atua nas áreas da educação, saúde, artes, cultura e promoção social com o objetivo específico de contribuir concretamente na transformação do ser humano e das estruturas sociais.

¹⁸ Segundo a Doutrina da Igreja Católica, disposta no parágrafo nº 1374 do Catecismo da Igreja Católica (CIC), o modo de presença de Cristo sob as espécies eucarísticas é único. Ele eleva a Eucaristia acima de todos os sacramentos e faz com que seja “[...] como que o coroamento da vida espiritual e o fim ao qual tendem todos os sacramentos.” No santíssimo sacramento da Eucaristia estão “[...] contidos verdadeiramente, realmente e substancialmente o Corpo e o Sangue juntamente com a alma e a divindade de Nosso Senhor Jesus Cristo e, por conseguinte, o Cristo todo.” “Esta presença chama-se real não por exclusão, como se as outras não fossem reais, mas por antonomásia, porque é substancial e porque por ela Cristo, Deus e homem, se toma presente completo.” (CATECISMO..., 1999).

recebidos pela equipe de acolhida, com muita música, sorrisos carinhosos, palavras acolhedoras. Recordo-me que havia alguns guardanapos com os dizeres 'Jesus te ama' e 'Deus te abençoe'. Eles andaram um pouco no evento, pararam em frente ao palco e ouviram um tipo de rock que glorificava Jesus Cristo. Cinco minutos depois eles foram embora, voltaram com outras roupas e deram testemunho da mudança que havia acontecido. Foi o encontro desses meninos com Jesus!

E quem conhece Jesus tem que acreditar nessa mudança mesmo. A pessoa que não conhece terá seu encontro pessoal com Ele no evento. Para aquele que já O conhece certamente vai desenvolver uma intimidade maior. O Hallel existe para acontecer esse encontro mesmo.

Sabe, o Hallel tem um tema diferente a cada ano. Em oração, Deus vem nos mostrar o tema que Ele quer. O tema que deverá ser explorado. Esse ano (2015), por exemplo, será 'Eu vos amo'. Nós sentimos que esse deveria ser o tema. Em todos estes anos Jesus conversou conosco. É Dele para o povo. Com o tema deste ano sentimos que foi uma declaração de amor de Deus para seu povo. Como o Pai me ama, assim também eu vos amo! Será um Hallel onde todos nós sairemos encharcados de amor. (TIA LOLITA).

3.2.1.2 O início das atividades da Hallel Escola

Tia Lolita explicou que o início das atividades da Hallel Escola ocorreu a partir da realização do 1º evento Hallel – Som e Vida. Segundo ela:

[...] claro que também por inspiração divina; o surgimento da Escola foi algo até natural.

A inspiração para a realização do evento ocorreu no dia 16 de janeiro de 1988, sendo que o I Hallel – Som e Vida aconteceu no dia 31 de julho do mesmo ano. Logo depois do evento, entrei em contato com Pe. Jorge Boran da Pastoral da Juventude (PJ), da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), em Brasília, que era o órgão responsável pela evangelização dos jovens no Brasil. Expliquei a ele o que precisávamos, nossas necessidades e, em menos de 15 dias, ele veio a Franca para nos ajudar. Trouxe um material educacional para darmos um curso de continuidade para os jovens que vieram ao Hallel. O curso denominava-se Formação Integral do Jovem (FIJ). Então, em janeiro de 1989, começamos a dar cursos. Mesmo ministrando o FIJ, ainda não tínhamos a ideia de abrir uma escola.

Neste período, eu também fazia parte do conselho da Evangelização 2000, que se reunia em Brasília. Em um dos primeiros encontros do conselho, uma evangelizadora do Rio de Janeiro estava oferecendo um método inovador de evangelização em formato de acampamento, que ela havia conhecido no México. Na ocasião, os demais membros do conselho, que pertenciam a diversas cidades, não se interessaram. Ela falou que era para jovens e me interessei na hora, queria o acampamento sem mesmo ter noção do que era. Disse: estamos querendo coisas novas para jovens! Depois fiquei pensando: acho que fui meio arrojada! (TIA LOLITA).

Desde os primórdios, observa-se que a inovação é atributo da Hallel Escola. Isto se torna nítido ao analisar as palavras da Tia Lolita, repletas de características empreendedoras. Nesta linha de compreensão teórica, com base nos estudos de Dornelas (2005) sobre o perfil do empreendedor, pode-se dizer que a fundadora da ONG foi visionária, otimista, determinada, soube tomar decisões, explorar ao máximo as oportunidades e, principalmente, fez a diferença e criou valor para a sociedade, “mesmo sem ter noção” do que representava.

Tia Lolita continua sua fala:

Passamos por uma formação e trouxemos o acampamento para Franca. Aqui, recebeu o nome de Acampamento Maanaim, que significa onde os anjos se acampam (Gn 32, 2), direcionados a jovens acima de 17 anos. Na sequência, começamos a ministrar diversos acampamentos, direcionados a todas as idades: Anjinhos de Jesus (3 a 5 anos), Querubim (6 a 8 anos), Serafim (9 a 11 anos), Davi, (12 a 14 anos), Hacoré (15 a 17 anos), Tenda (casais e famílias), Ana e Joaquim (idosos), Gianna e Pietro (namorados), Melquizedec (sacerdotes) e o Ternura (gestantes).

Hoje, nós temos todos esses acampamentos como opção de evangelização. Todos planejados e organizados a partir da metodologia do Maanaim, que é a convivência com a natureza, a simplicidade, acomodações em barracas, com muita música e oração.

Além dos acampamentos, a Hallel Escola oferece diversos cursos de formação. Cada ano organizamos um curso novo. Temos os cursos de Pregadores, Paulo Apóstolo, Maria, Pentecostes, FIJ, entre outros.

E graças a Deus nós temos agenda cheia durante o ano. Nosso Centro de Formação Santa Gianna não tem data sobrando, sempre lotado com nossos cursos e acampamentos.

Assim, Jesus Cristo foi nos mostrando que era para ser uma escola, pois a cada ano, Ele nos apresentava um acampamento novo, um curso novo. Ele nos mostrava por idade ou para determinado grupo de pessoas. Virou uma escola.

Portanto, em sua essência a Hallel Escola tem como vocação a educação religiosa, e não apenas evangelização através da música. O evento Hallel acontece como aperitivo, pois são três dias no ano. Por outro lado, o alimento para todos os dias é a Escola.

A Casa do Senhor, nome da nossa sede urbana, cresceu tanto que hoje ainda estávamos conversando que o local onde ela se encontra é muito pequeno para receber todos os grupos provenientes dos cursos e acampamentos, muito embora o ponto seja excelente e o aluguel melhor ainda. Sabe, faz doze anos que alugamos o mesmo imóvel e seus proprietários, Sr. Manoel e D. Nalide, nunca reajustaram o valor alugado. Porém, não dá mais. Temos grupos com mais de cento e cinquenta jovens. Estou perguntando para Jesus e pedindo que Ele nos oriente o que fazer. Precisamos resolver isso rápido.

Enfim, é uma escola de evangelização porque Jesus Cristo é mestre. E nós só temos Ele como mestre. Os outros ensinam, mas mestre é só Jesus. E o lugar do mestre ensinar é em uma escola. Quando Jesus disse, por meio do Evangelho de São Mateus (Mt 28, 19 – 20), ‘Ide, pois, e ensinai a todas as nações; batizai-as em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo. Ensinai-as a observar tudo o que vos prescrevi. Eis que estou convosco todos os dias,

até o fim do mundo', significa que ele é o mestre e manda a gente realizar Suas sugestões. Então, nós vamos fazer a mesma coisa.

Às vezes tem pessoas que falam assim: nossa, gostaria de ter vivido no tempo de Jesus; visto seus milagres; tocado nele. Mas, hoje temos muito mais vantagens do que aquele povo que conviveu com Ele. Primeiro que a convivência daquele tempo era muito difícil. E como ele morreu crucificado foi muito difícil de acreditar. Hoje, testemunhamos Jesus vivo na eucaristia, no sacrário. É uma graça de Deus!

À noite, quando olhamos para o céu estrelado, vemos milhares de estrelas, de luzes. Agora, Deus, lá do céu, quando olha para a terra vê milhares de sacrários, iluminados pela presença de Jesus, presença viva do Seu filho. Eu acredito que o Hallel tem tudo a ver com isso. Somos uma comunidade eucarística pelo número de missas celebradas na Escola, pela quantidade de adorações. No último Hallel, tivemos trinta e três missas só no evento. Então, isso é uma marca do Hallel: ser adoradores do Senhor, da Sua vontade. E Ele quer isso!

Há uma série de virtudes que Jesus tem e nos faz experimentar, justamente porque Ele nos ama. Essa é uma certeza fundamental. Se não creio que Jesus me ama não faço nada, e não faço mesmo. Temos que ter consciência que sem Ele não se faz nada, não se pode nada. Jesus falou bem assim: '[...] sem mim nada podeis fazer' (Jo 15, 5). Mas, com Ele podemos até o impossível.

Sabe, acredito tanto na condução das atividades da escola por Deus, que às vezes até me pergunto se algo poderia ser diferente. Mas, Ele permite que as coisas aconteçam. Permite até quando erramos. Porém, quando fazemos nossa avaliação diária das atividades, contínua, e nos perguntamos: o que estamos fazendo? Queremos saber o que precisa mudar? O que está certo e errado? O que é prioritário?

Creio que a presença de Jesus na capela da escola é motivo de graça. Por exemplo, quando fico na dúvida sobre alguma atitude a ser tomada vou até lá na capela fazer uma oração, escrevo e coloco debaixo do corporal. E Ele vem e toma conta do problema. Toma conta mesmo, porque a escola é d'Ele. Não estamos fazendo nada nosso, tudo é d'Ele!

Particularmente, tenho muito medo de fazer coisas minhas não quero isso. Procuro me vigiar muito. Mas, sei que Deus não pensa coisas pequenas. E não merece coisas pequenas. No final do ano passado, recebi dois ensinamentos:

Um está em Tessalonicenses (1Ts 4, 9) '[...] a respeito da caridade fraterna, não temos necessidade de vos escrever, porquanto vós mesmos aprendestes de Deus a vos amar uns aos outros.' Sabe, achei até que Ele estava me elogiando: está bom, está direitinho. Daí, Ele falou 'E é o que estais praticando para com todos os irmãos em toda a Macedônia.' (1Ts 4, 10a). E fiquei mais contente ainda. Pensei: estou indo bem. Aí Ele continuou: 'Mas ainda vos rogamos, irmãos, que vos aperfeiçoeis mais e mais.' (1Ts 4, 10b). Ou seja, ainda não estamos bem. Ele quer mais e mais! E esse mais e mais não acaba. Quando a gente pensa que está bom, Deus vem e nos pede mais e mais.

Pedi a Ele que me mostrasse uma passagem bíblica que me direcionasse. E olha como Ele é maravilhoso. Recebi a seguinte palavra: 'Se alguém vem obrigar-te a andar mil milhas com ele, anda duas mil.' (Mt 5, 41).

Essas duas citações me deram toda a direção para o ano de 2015. Estamos bem, mas é pouco! Ele quer mais e mais. Estamos nos amando? Sim, mas nos amamos pouco, ele quer que nos amemos mais. Estamos trabalhando? Sim, muito. Só que está pouco, podemos trabalhar mais.

Ainda falei para o Otto Carvalho, coordenador das barracas de alimentação, sobre essas passagens e dei como exemplo a barraca da pizza no evento Hallel. Disse a ele: se a equipe faz mil pizzas durante o evento, não quer dizer que eles devem fazer duas mil. Não é isso. Significa que temos que fazer uma por uma, mas com amor dobrado. A mínima atividade que qualquer um dos nossos for fazer, que se faça com amor dobrado.

Por isso que acho que o tema do Hallel – Som e Vida de 2015 tem muito a ver com isso. Porque Ele dá mais e mais para nós. Nós não merecemos não, mas Ele nos dá amor dobrado.

Você conhece a citação que fala assim ‘Porque é Deus quem, segundo o seu beneplácito, realiza em vós o querer e o executar?’ (Fp 2, 13). E Ele nos dá gratuitamente para ninguém se vangloriar. Não é mérito nosso. Isso tudo que estou falando está na Palavra de Deus. Então, mesmo com todo o tamanho da Escola e o tamanho do evento Hallel, nós não temos que nos vangloriar. Nada, nada, nada. Tudo foi Ele que permitiu e fez. Temos que estar em oração e na escuta do que Ele quer. (TIA LOLITA).

3.2.1.3 O perfil inovador das atividades da Hallel Escola

Sabe, considero as atividades da Hallel inovadoras, porque nós não tínhamos modelo de nada. E mesmo modelo como escola igual a nossa, não é em todo lugar que tem, diante da nossa diversidade de opções e que abrangem um público que vai desde criancinhas até idosos. Então, isso é uma coisa que a Igreja precisa, que o povo precisa. Por exemplo, estou trabalhando com idosos e você precisa ver a alegria deles. Você acredita que alguns chegam aqui tristes e vão embora felizes? Alguns são tristes porque estão com a idade avançada, mas digo a eles: que bom que estão velhos! Digo assim como forma de acolhida mesmo, valorizando a maturidade deles, a experiência de vida.

Nós não temos ideia de quantas pessoas já passaram pela Escola ao longo desses anos. Certa vez, a equipe do Hallel de Maringá fez uma pesquisa para se ter uma noção aproximada de quantas pessoas passam pelos eventos Hallel – Som e Vida em todo o Brasil, e chegaram ao número de um milhão de pessoas apenas no ano de 2012. E a cada ano cresce mais!

A título de informação, Brasília é a cidade com maior público no Brasil, seguida por Franca, Maringá, Aparecida e Paracatu. E todos no mesmo empenho, anunciar Jesus Cristo.

E, graças a Deus, só crescemos, sem parar. As reclamações que escuto são assim: o padre fulano me disse para providenciar um espaço maior para o Módulo dos Músicos no evento. Sabe por quê? Não cabia mais gente e ele estava preocupado com a segurança do local. O dia todo lotado. A ideia para esse ano é montar um espaço que caiba duas mil pessoas. E isso estou falando de um Módulo apenas, lembrando que temos dezoito módulos por ano. (TIA LOLITA).

3.2.1.4 Os voluntários da Hallel Escola

Graças a Deus temos muitos e bons voluntários. Dias atrás fui a uma missa na fraternidade que minha irmã Maria das Graças fundou. No final, fui

falar com o padre que fez a celebração e ele me disse: ‘[...] a senhora trabalha demais no Hallel’. Respondi a ele que não trabalho mais tanto assim, porque tem muita gente me ajudando, tem muita gente para fazer tudo.

Somos duzentas e vinte três equipes ao todo no evento Hallel. São mais de três mil voluntários. A maior equipe é a de barracas de alimentação, que soma por volta de mil e quinhentas pessoas. Isso sem contar os músicos que vêm ao Hallel e que não são da equipe da casa. Ou seja, a média de voluntários passa de três mil por ano, diante da quantidade de atividades. Temos várias equipes: liturgia, acolhida, organização, arrecadação, entre outras. Já na Escola, os voluntários geralmente são os mesmos do evento.

Quem quer trabalhar no Hallel, que vem à escola pela primeira vez, a primeira coisa que vejo é se a pessoa ama mesmo Jesus Cristo, se é católica, se quer se dedicar, se é escolha dela mesmo se dedicar ao próximo. Agora, se ela sabe pregar muito bem, cantar muito bem, cozinhar muito bem, é o de menos, porque a própria pessoa se encaminha, enquadra-se na função que lhe cabe bem.

O povo que trabalha no Hallel trabalha satisfeito, feliz. Sabe uma coisa que acho muito bonito, que me deixa feliz? Sempre ouço pessoas se planejando para as próximas atividades. Elas sempre se programam para o futuro. Isso é muito bom. É comum. Eles se apropriam do Hallel, ele é nosso. É uma família!

E todos são consagrados ao Sagrado Coração de Jesus e ao Imaculado Coração de Maria! E tem o escudo. Sempre levo o escudo do Sagrado Coração de Jesus para que nenhuma pessoa fique sem Sua proteção.

Sabe, sinto uma tranquilidade muito grande em ver todos eles trabalhando pela Escola. Eu amo eles demais. E fico imaginando a felicidade que Ele sente, tanta gente junta distribuindo alegria, amor, acolhimento. Deus deve rir muito disso tudo. É claro! É muita coisa boa que acontece: são tantas reconciliações, conversões, vocações.

Vou te mostrar uma coisa. Você sabe que gosto da Palavra de Deus. Fora da Palavra de Deus não tem jeito, não é? Ouça essa passagem: ‘Meu filho, se o teu espírito for sábio, meu coração alegrar-se-á contigo!’ (Pv, 23, 15). Está vendo, o que você entende disso? Se você souber fazer a coisa certa estará dando alegria para Jesus. O coração de Jesus se alegra com você. E isso é Palavra de Deus! Eu não duvido que Ele dê risada, que fique feliz mesmo. Imagina Ele vendo as crianças, os jovens. Nossa, é muito lindo. (TIA LOLITA).

3.2.1.5 O despertar vocacional entre os voluntários

Neste momento, Tia Lolita comentou as diversas vocações que surgiram a partir das atividades da Hallel Escola. Deve-se esclarecer que o termo vocação, segundo o Michaelis (2009) pode ser definido como “Ato ou efeito de chamar. (Teol) Chamamento, eleição, escolha, predestinação. Inclinação, propensão, tendência para qualquer estado, ofício, profissão, etc. Inclinação para o sacerdócio ou para a vida religiosa [...].”

Neste caso, pode ser compreendido como a inclinação para a vida religiosa, muito embora a entrevistada tenha mencionado também o surgimento de vocações profissionais. Em suas palavras:

Durante esses vinte e oito anos surgiram muitas vocações no Hallel. Para a Igreja Católica afirmar que qualquer tipo de associação, comunidade, fundação é de Deus mesmo, para eles avaliarem que a entidade existe por vontade do Pai mesmo, mede-se pela quantidade de vocações que surgiram. Vocações religiosas, sacerdotais, matrimoniais, etc.

Sobre as vocações religiosas, quantas freiras que saíram das atividades do Hallel? Nós não temos nem ideia. Muitas irmãs Carmelitas¹⁹, Franciscanas²⁰, Clarissas²¹. Muitos padres também. Por exemplo, muitas vocações para a Toca de Assis²². Nós não temos noção da quantidade. Recebemos sempre testemunhos e informações contando a descoberta da vocação, mas não temos noção da quantidade.

Por exemplo, no ano passado recebi uma ligação de um padre, o Pe. Glauco, de uma paróquia de Guaxupé/MG, dizendo que o sonho dele era celebrar uma missa no Hallel, porque sua vocação foi despertada no evento. E nós não tínhamos conhecimento disso. Na verdade, nós não damos conta da demanda. Essas vocações são um sinal que a Hallel Escola é abençoada por Deus!

E temos muitas vocações matrimoniais. Muitas! Esse tipo de vocação não dá nem para conversar. Temos também vocações artísticas. Muitos músicos começaram aqui.

Então, o Hallel tem como missão²³ ser missionário, multiplicar. Não ficar só com a gente. Tudo que nós temos, queremos levar para os outros. Essa é uma característica nossa. Acho que isso é uma marca. Uma missão nossa é atender quem nos chama.

Tem também as vocações profissionais. O curso Formação Integral do Jovem (FIJ) dá uma base de conhecimento pessoal muito grande, que influencia diretamente no trabalho profissional das pessoas. Minha filha

¹⁹ As Freiras Carmelitas são pertencentes à Ordem do Carmo (ou Ordem das Carmelitas), organização religiosa católica surgida no século XI, na região do Monte Carmelo, Estado de Israel.

²⁰ As Freiras Franciscanas são pertencentes à Ordem dos Franciscanos. Suas origens remontam ao século XIII, quando leigos manifestaram o desejo de seguir os passos de São Francisco de Assis, seu fundador e fonte de inspiração.

²¹ As Freiras Clarissas pertencem à Ordem das Clarissas (ou Segunda Ordem Franciscana), organização religiosa que segue os preceitos de Santa Clara de Assis.

²² Fraternidade religiosa fundada na cidade de Campinas-SP, em 1994. Tem como inspiração a vida de São Francisco de Assis, seu principal patrono. Seu objetivo principal é trabalhar as missões da Pastoral de Rua e de acolhimento aos moradores de rua.

²³ De acordo com o Michaelis (2009), o termo Missão significa: “Ato de mandar. Encargo, incumbência. Delegação divina conferida num intuito religioso. Compromisso, dever imposto ou contraído, obrigação. Razão de ser [...]”. Já para os cristãos católicos, conforme o Catecismo da Igreja Católica (CIC, p. 244), há o mandato missionário: “Enviada por Deus às nações para ser o sacramento universal da salvação, a Igreja, em virtude das exigências íntimas da sua própria catolicidade e obedecendo à ordem de seu fundador, esforça-se para anunciar o evangelho a todos os homens.” Exemplo prático remete aos primeiros Jesuítas que chegaram ao Brasil, em 1549, que basicamente tinham como missão catequizar os índios na doutrina católica e os orientar em atividades agrícolas. Por outro lado, a título de esclarecimento, segundo autores de Administração como Maximiano (2000), Alves (2011), Stoner e Freeman (1995) Missão significa o objetivo amplo da organização que justifica sua existência, indicando seu papel ou função na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende atuar, baseado em premissas de planejamento. Neste caso, o termo Missão é utilizado pela entrevistada sob a perspectiva católica.

Marisa e Bete²⁴ sempre falaram isso. A pessoa se conhece, avalia seus sentimentos, tem controle emocional, estimula sua criatividade. Em todo lugar a pessoa tem que ser criativa. Até para refogar um arroz a pessoa que ser criativa. Não pode ser uma mesmice, tem sempre que mudar. Vejo que a partir da Hallel Escola muitas pessoas se descobriram profissionalmente.

Ao longo dos anos, a escola ajudou na formação desses profissionais, que tem como estilo ser honestos, capazes. Não é um profissional medíocre. Ele sempre busca mais. É o mais e mais. Acho que isso é um fogo que a gente tem que nos faz querer mais e mais, querer melhorar, fazer mais bonito. Fruto do perfil do Hallel, que é inovador, que quer sempre mais. Sabe que pode dar mais.

Todos os anos o evento Hallel nos traz surpresas. Ele nunca é igual. Sabe, pessoas que vêm pela primeira vez no Hallel ficam tão impressionadas, tão assustadas. Elas dizem: que organização; quanta coisa tem aqui. Nós já estamos acostumados, então não valorizamos tanto. Mas, a pessoa que nunca veio e quando chega vê um negócio desse tamanho fica deslumbrada. E me lembro do Dom Darci José Nicioli²⁵, que não era bispo ainda, quando veio para o Hallel de 2012, comemorativo aos 25 anos. Ele andou em todos os lugares. Daí, ele voltava ao escritório muito entusiasmado. Ele não tinha palavras. Estava muito empolgado, deslumbrado, parecia que não acreditava no que estava vendo. É uma coisa que impressiona mesmo.

Ah, sabe outra vocação que não sei se teve no Hallel? A vocação política. Não ouvi falar de ninguém. Mas, se tiver, ficarei muito feliz em saber. Gostaria que tivéssemos muitos políticos com base religiosa. O católico deveria agir mais. (TIA LOLITA).

3.2.1.6 A hierarquia da instituição

Neste item, a entrevistada destaca o profundo respeito que a Hallel Escola possui pela hierarquia da Igreja Católica, no caso, pela Diocese de Franca, devidamente socializado pela atividade educacional religiosa, tornando-se ponto de unidade na ONG.

O princípio da hierarquia existe desde o início das atividades da Igreja, quando Jesus Cristo elegeu seus apóstolos (Lc 6, 12 - 16) e Pedro como seu sucessor (Mt 16, 18), suscitando valores como disciplina, obediência, respeito, entre outros. A partir daí, observa-se a instituição como modelo de gestão hierarquizada.

Cabe salientar que a hierarquia tradicional vem sendo utilizada pelos militares ao longo dos séculos. Além disso, teóricos de Administração também abordaram o tema. Um dos primeiros estudiosos foi Henry Fayol, na obra *Administration industrielle et générale*, publicada em 1929. Com base na observação do mundo real, Fayol desenvolveu 14 princípios de administração, entre eles a hierarquia. Para ele, os gestores organizacionais

²⁴ Elizabete Comparini Arcolino, membro da Hallel Escola desde o início das atividades e amiga de Tia Lolita.

²⁵ Bispo-auxiliar da Arquidiocese de Aparecida/SP.

posicionam-se em cadeia de comando escalar ou hierarquia. A autoridade e responsabilidade são delegadas de cima para baixo e diminuem à medida que desce na cadeia de comando, resultando em uma organização hierarquizada (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Segundo Tia Lolita:

Desde o começo tento ensinar muito sobre a obediência à Igreja. Nós somos obedientes ao bispo. Se ele mandar parar as atividades da Escola, nós vamos parar. Se ele mandar não realizar o evento este ano, não realizaremos. E o bispo sabe disso, porque obedecemos mesmo. Porém, além disso, a gente sabe que deve obedecer primeiramente a Deus. Depois àqueles que são autoridade para nós. E nós obedecemos. É um ponto de unidade.

Preciso explicar que a Escola Hallel está firmada em um tripé: evangelização, unidade e obediência. A evangelização, que Jesus Cristo nos fala através da Palavra de Deus. A unidade, significando que estamos juntos. E a obediência a Deus e à Igreja Católica. Quem ama evangeliza. Quem ama vive em unidade. Quem ama obedece. Se não há amor não há nada disso. Então, o amor é a base fundamental. E evangelizar, viver em unidade e obedecer para quê? Para ser santo! Nossa meta é a santidade. Fazemos tudo o que fazemos visando ser santo.

Formalmente a Escola é um serviço da Diocese de Franca, uma associação de serviços. Nós prestamos serviços à Diocese. O Papa, inclusive, todo ano envia uma carta abençoando e autorizando a Hallel Escola e o Hallel – Som e Vida funcionar. (ANEXO C, p. 200).

3.2.1.7 Desenvolvimento regional promovido por conta das atividades da Hallel Escola

A fala da Tia Lolita sobre o desenvolvimento regional promovido por conta das atividades da Hallel Escola, especialmente pela realização do evento Hallel – Som e Vida traz à baila o objeto da tese: gestão social na atividade educacional religiosa.

Ao mesmo tempo, sua fala evoca teorias empreendedoras, podendo ser relacionada com as perspectivas para a natureza do empreendedorismo ensinadas por Dornelas (2003, p. 37), conforme quadro abaixo:

Quadro 18 – Perspectivas para a natureza do empreendedorismo

Criação de emprego	Empreendedorismo está ligado à criação de empregos, já que as organizações crescem e precisarão de mais colaboradores para desenvolver suas atividades.
Criação de mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de organização	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação de crescimento	Empreendedorismo tem forte e positivo relacionamento com o crescimento dos negócios da organização, trazendo lucros e resultados expressivos.
Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.

Fonte: Elaborado por André Luis Centofante Alves e adaptado de Dornelas (2003, p. 37).

Segundo a entrevistada:

A Prefeitura de Franca tombou o Hallel porque reconheceu que é um benefício para a cidade. E para a região também. Nesta época do ano, os hotéis não têm vaga para o evento. O shopping, lojas, o que cresce no comércio é muito grande. Então, há uma movimentação. E isso já está comprovado, o que dá mais movimento em Franca é o Hallel – Som e Vida. Vem muita gente de fora. Lá no camping do Hallel, por exemplo, em 2014, havia pessoas de 80 cidades diferentes. Então é uma coisa que movimenta não só Franca, mas a região inteira. É uma festa. E aumenta o consumo também em padarias, restaurantes, postos de gasolina, lojas de calçados. Além disso, a quantidade de produtos que nós compramos para manter as nossas barracas de alimentação, como queijo, pão, carne. E as bebidas, por exemplo, como água e refrigerante, demandam uma empresa grande que nos suportes. Fora o palco, que é enorme, lindo. Tudo isso é consumido na cidade. É preciso dizer que a Prefeitura de Franca sempre nos apoiou muito. Primeiro, cede o Parque de Exposições ou o Poli para realização do evento. Também porque eles nunca nos cobraram. Nem tudo o que é pedido nos é dado, mas a gente sabe que é difícil também. Não só o atual prefeito, Alexandre²⁶, independente de partido, sempre tivemos grande apoio dos

²⁶ Alexandre Augusto Ferreira, Prefeito de Franca (2013-2016).

outros, do Ary²⁷, do Gilmar²⁸, do Sidnei²⁹. Nosso relacionamento sempre foi muito bom. Todos os anos. Não temos queixa nenhuma. (TIA LOLITA).

O desenvolvimento regional religioso também foi mencionado por Tia Lolita. O crescimento do ensino religioso é fruto da inovação aplicada pela Escola em resposta à prescrição de evangelização com novos métodos e novo ardor missionário constante no Concílio Vaticano II, bem como a teoria disposta no capítulo Educação e Religiosidade descrita no Catecismo da Igreja Católica (1999) e corroborada por Alves (1999), Aranha (1996), Ghedini (2013), Palmer (2006)). e Fowler (1981

Para a entrevistada:

E o desenvolvimento religioso acontece muito. Por exemplo, temos o Projeto Arrarai, que são jovens que vão de dois a dois, como Jesus enviou seus discípulos (Mc 6, 7), e abordam outros jovens no evento Hallel e os convidam para a continuarem sua caminhada de fé no pós-evento na Escola Hallel. As pessoas de Franca são convidadas a participar de grupos na Escola Hallel e os de outras cidades são orientados a procurarem suas paróquias e implantarem a atividade.

O Projeto Arrarai tem como base o formato de evangelização do Kerigma³⁰, que é ministrado em oito catequeses. Após as catequeses eles retornam às suas paróquias também. E todos falam que após o Hallel e o Projeto Arrarai os grupos de jovens paroquiais crescem. Portanto, esse projeto é uma resposta ao que os padres querem. E isso é muito bom! Inclusive esse projeto faz aumentar o apoio que recebemos dos padres. Sabemos que tem alguns padres que não são ligados ao carisma do Hallel, mas, graças a Deus, nunca nenhum se opôs de modo firme. (TIA LOLITA).

3.2.1.8 A gestão da Hallel Escola

Neste item, a entrevistada trata da gestão da Hallel Escola, esclarecendo que é executada por grupo de voluntários que compõem a diretoria e os conselhos deliberativo e executivo. Segundo ela, é trabalho de equipe cujas funções são delegadas. Ao mesmo tempo, percebe-se o respeito à hierarquia da instituição, com forma de gestão centralizada e familiar. Ela faz questão de ressaltar que os voluntários têm que se identificar com a proposta da atividade educacional religiosa.

Ademais, Tia Lolita cita que o grande problema da Escola, ao longo dos anos, é o financeiro: “[...] questão financeira é um problema desde sempre.” Cumpre ressaltar

²⁷ Ary Pedro Balieiro, Prefeito de Franca (1987-1988 e 1993 a 1996).

²⁸ Gilmar Dominici, Prefeito de Franca (1997-2004).

²⁹ Sidnei Franco da Rocha, Prefeito de Franca (2005-2012).

³⁰ Evangelização baseada em seis passos, quais sejam: Amor do Pai, Pecado, Jesus Senhor e Salvador, Fé e Conversão, Dons do Espírito Santo, Comunidade e Igreja.

que a preocupação com o devido controle e equilíbrio entre receitas e despesas é fato corriqueiro nas ONG em geral.

E ela continua sua fala:

A gestão da Hallel Escola é composta por voluntários. E tudo na vida, não importa se é igreja ou empresa, tem um grupo que está gerindo, que determina, que vai discernir o que pode o que não pode, que avalia gastos e a possibilidade de fazer ou não. E a Escola tem também. Nós temos um conselho deliberativo e um executivo.

Somos muitas pessoas: presidente, vice-presidente, 1º e 2º tesoureiros, 1º e 2º secretários. E tem um conselho que se reúne uma vez por ano, são muitas pessoas da Escola, para determinar se estamos no caminho certo ou se precisa alguma correção. Acho que isso é muito bom, importante. Sempre temos um diretor espiritual. E temos um contato muito bom com nosso bispo atual, Dom Paulo Roberto Beloto. Ele está ciente de tudo o que ocorre na escola. É a obediência que gera a confiança.

Mas, a escola, ao longo desses anos, sempre teve necessidades econômicas. Como todas outras entidades. Porque nós somos uma associação em que os sócios não pagam nada, não contribuem com valor fixo por mês. Por outro lado, temos nossas despesas também, como o aluguel, os funcionários, luz, água, telefone.

E tem uma característica nossa que é ser missionário. Por exemplo, nós estivemos na África em 2014. Agora nós estamos indo para a Índia. Às vezes a gente vai para outra cidade. Nossa última saída foi para Fortaleza/CE. E, como missionários, temos que ter esses valores disponíveis para fazer isso. Temos que enviar missionários para o que for. O que tivermos aqui é para dar, para partilhar, para multiplicar. Isso é muito consciente em nós.

Bom, a questão financeira é um problema desde sempre. Sabe, estamos precisando ter um imóvel nosso. E precisamos ponderar inclusive se devemos ir para outro local, por causa do aumento do valor do aluguel que teremos no outro local, por mais que seja necessário.

Mas, não me recorde de problema sério que nós não conseguimos superar. Graças a Deus! Às vezes tem alguma pessoa que não fica satisfeita com alguma coisa ou com outra. Ou quer fazer de um jeito que não atende aos princípios da palavra de Deus, e aí não deixo. Daí a pessoa acha ruim, e não deixo mesmo. Já deleguei função para todo mundo, mas a última palavra é sempre minha. Então, se tem alguma coisa que não está de acordo com o evangelho, digo que não.

Olha, a coisa que mais procuro na pessoa para delegar qualquer função é se ama a Jesus Cristo. Se ama nossa igreja. É isso que busco. E Jesus me mostra. Se a pessoa ama a Ele e a igreja, esse amor é a força que ela precisa para vencer o pecado, a fraqueza, os erros. Todos nós erramos, e muito. Mas, não atrapalha a obra d'Ele porque sua misericórdia é maior. Onde abunda o pecado superabunda a graça. Então, não pode ser um bloqueio para nós dizermos: ah, isso aí é demais para mim. Particularmente, eu gosto de desafios. Gosto mesmo. No desafio você se supera, e se superando você sabe que a força não é sua, mas de Deus. Então, é Ele que está junto, Ele que mostra o caminho. São coisas e atitudes importantes à consecução do que nos propomos realizar. (TIA LOLITA).

3.2.1.9 Sobre o futuro da Hallel Escola

Há uma pergunta que muitos bispos fazem para gente e que a própria Escola é a resposta. Eles perguntam: a pessoa vem aqui no evento Hallel três dias, tudo muito bonito, e depois? A resposta para esse 'e depois' é a Escola. Essa é uma preocupação dos bispos que procede. Porque incendeia a juventude lá no evento Hallel, nos cursos e acampamentos. E depois? Para onde os jovens vão? Resposta, para a escola de evangelização.

Sabe, nunca imaginei ou pensei a Escola para cinco ou dez anos. Mas, temos o projeto de terminar nosso Centro de Formação. Temos o sonho de construir uma cidade Hallel, que abrigasse tudo que a gente tem. Mas, são sonhos. Porém, assim, concretamente mesmo, vejo que a Hallel Escola pode atingir mais as paróquias. Já temos atividades nas paróquias, mas podemos ter muito mais. Mesmo atingir as cidades da Diocese de Franca. Ao mesmo tempo, acho que essas coisas vão acontecendo naturalmente. É o plano de Deus.

Mas, que precisamos mesmo para o futuro é de uma sede maior. (TIA LOLITA).

Neste momento, percebe-se a visão gerencial intuitiva, com base na fé, deste sujeito significativo em relação ao futuro das atividades da Hallel, principalmente à amplitude de possibilidade de acesso e crescimento para com a instituição. O perfil empreendedor da entrevistada é nítido diante da percepção de sua vivência e atuação prática buscando desenvolvimento e crescimento religioso que impacta positivamente no social sob a égide da atividade educacional religiosa.

Por outro lado, deve ser assinalado que as características empreendedoras da ONG evocam, de acordo com acadêmicos reconhecidos da Administração como Drucker (1999), Stoner e Freeman (1995), Montana e Charnov (2003), Maximiano (2000) e Alves (2011), o que diz respeito à importância e necessidade de as organizações desenvolverem planejamento estratégico; pois, se há disposição empreendedora para criação da cidade Hallel, aquisição de sede maior e término do Centro de Formação e ampliação das atividades nas Paróquias, deve haver a imperatividade de elaboração de plano norteador destas ações.

3.2.1.10 Sobre a importância do evento Hallel – Som e Vida no cenário musical católico

De acordo com Tia Lolita, o Hallel – Som e Vida tornou-se referência no cenário musical católico, com a pretensão de continuar oferecendo oportunidades a projetos originais. Inovações trazem oportunidades, caso das atividades da Escola.

Começo repetindo o que o Dunga³¹ fala em todo lugar que ele vai. Para mim mesmo ele já disse muitas e muitas vezes. A música católica no Brasil deve

³¹ Francisco José dos Santos, conhecido como Dunga, membro da Comunidade Canção Nova, é cantor, compositor, pregador, escritor, locutor de rádio e apresentador de televisão.

ao Hallel e à RCC. O evento Hallel soltou a música que os jovens tinham guardada em seu coração. O Hallel ofereceu e continua oferecendo a oportunidade de tocar e louvar, cada vez mais, mais e mais oportunidades. Durante o ano, recebo muitas ligações e e-mails de bandas dizendo que querem vir para o evento e que posso escalá-los onde tiver lugar, em qualquer Módulo. Isso enche meu coração de alegria. Bom, tem aquelas bandas também que me dizem: queremos ir, mas para tocar apenas no palco central. Esses nem vêm. Óbvio. Nem preciso te explicar isso: o Hallel é som e vida, com muita música nas missas, pregações, atividades. Não é só no palco.

Ah, o significado de 'som e vida' é o seguinte: som é o que Jesus cantou lá no monte das Oliveiras (Mt-26, 30), e é a música que acompanha toda nossa liturgia, uma música de louvor, alegria, meditação. Então, Hallel é som! Que faz rir, chorar e dançar. E Hallel é vida! O som é para mostrar a vida, o próprio Jesus Cristo, através do seu Evangelho. Esse é o sentido. Uma pessoa que for ao Hallel não sai de lá sem ouvir falar de Jesus.

Inclusive o conceito que muitos padres que cantam e vêm ao Hallel é bom demais. Eles veem no Hallel uma fonte de graça mesmo. Graças a Deus! (TIA LOLITA).

3.2.1.11 Preocupação com o cenário da música católica

Há uma realidade que no começo até constatei com tristeza. Nos primeiros eventos Hallel – Som e Vida a gente teve dificuldade de arrumar bandas católicas. Não tinha mesmo. Depois começou a aparecer muitas. E as bandas que vinham no início tinham apenas a missão de tocar no Hallel. E também só tinha aqui para tocar. E os músicos tinham uma profissão. Hoje, os músicos de muitas bandas que começaram no Hallel não tem outra profissão. Viraram músicos profissionais. Eles fazem shows, cobram, tem cachê, etc. E por que eu sofro com isso? Porque eu queria que eles não cobrassem nunca, que fosse missão mesmo, trabalho voluntário. Mas, eles deixaram uma profissão, portanto, eles têm que sobreviver. Até compreendo a situação.

Porém, para o Hallel, essa é uma realidade difícil porque nós não cobramos ingresso para entrar, não vendemos bebidas alcoólicas e, por isso, não temos condição de pagar cachê. Imagina só: trazemos entre 70 e 80 bandas em média. Na edição de comemoração dos 25 anos do evento trouxemos 111 bandas. Pensa nesse número. Se tivéssemos que pagar para todos não teríamos condição nenhuma de realizar o Hallel – Som e Vida. Assim, até nos dias de hoje, contamos com aqueles que ainda têm a música como ministério ou com aqueles que, mesmo sendo músicos profissionais, reservam suas datas para nós. Existem aqueles que pedem cachê em eventos que cobram ingressos, porém, para o Hallel vêm gratuitamente. Ainda assim, pagamos para alguns músicos passagens, hospedagens, alimentação, estadia em casa de famílias. Mais do que isso não teríamos condição. Seria até injusto. (TIA LOLITA).

3.2.1.12 As atividades da Hallel Escola ultrapassando os limites geográficos: do município a outros países

O fato de as ações da Hallel Escola terem ultrapassado os limites geográficos da cidade de Franca demonstra a assertiva de que as atividades educacionais religiosas são eficazes, principalmente o evento Hallel, pois estão sendo reconhecidas por outras ONGs católicas com interesse em difundi-las. Nas palavras de Lolita:

Deus é louco! Ele é louco de amor e de misericórdia! De amor e misericórdia porque não vê nossos pecados. Se Ele olhasse, esses três mil voluntários estariam fora. Ele olha aquilo que está no nosso coração, mesmo com toda nossa miséria e nossas falhas. Mas, se há uma luzinha em alguém, Ele realiza o milagre. Porque o que Ele fez desde o início é milagre. O Hallel – Som e Vida chegar a tantos países, assim, só pode ser milagre. Já estamos em dez países. A sequência certa foi: México, Chile, Peru, Colômbia, Paraguai, Argentina, Portugal, Espanha e Inglaterra. Depois para Gana, Uganda, Botsuana e Tanzânia.

Então, simplesmente não tem explicação, senão por milagre! Só a loucura d'Ele explica.

Todos os eventos Hallel – Som e Vida fora do Brasil tem, por obrigatório, o mesmo formato do original. Mantém o mesmo estilo. Claro que percebemos que há uma influência da própria cultura do país, que difere da nossa. Por exemplo, o Daniel Poli, argentino, estava no Hallel – Som e Vida de Santiago, Chile, e disse que não existe uma cultura no mundo igual à brasileira, um povo igual ao brasileiro. Vibrante, que dança, louva, canta e grita. Já o chileno é um povo muito religioso. Eles são muito bons, fervorosos, com muita fé, e tem suas características próprias. É a cultura deles. No Chile, já estão indo para a XII edição do evento Hallel.

Mesmo aqui no Brasil há diferenças. Por exemplo: estive no Hallel de Fortaleza e lá o evento começa às 15h e vai até às 6h da manhã. Por quê? Porque é um calor louco, não tem condições de ter nada antes desse horário.

Há também uma diferença cultural muito grande entre os países latino-americanos e os europeus. Estamos agendados para ir a Portugal, Espanha e Inglaterra. Porém, ainda dependemos dos bispos de lá conversarem com os bispos daqui para autorizarem o evento, a missão. Na hora certa nós vamos.

Quando estivemos na África, aproveitamos e capacitamos quatro países de uma vez só. Lá, não vimos o evento acontecer. Demos o curso e participamos apenas das missas e celebrações. Tudo na África é muito diferente, culturalmente falando. E ainda disse à nossa equipe que lá parece até que os africanos não precisam do Hallel, porque lá eles cantam e dançam muito. Por exemplo, cantam e dançam durante a missa inteira. Imagina só no Hallel – Som e Vida. Ninguém fica no lugar. Parece até que nós fomos ensinar uma coisa que eles já fazem há muito tempo e naturalmente. Por outro lado, ensinamos quais são as necessidades estruturais, os Módulos, como a Capela, o palco central, etc. Mas, a alegria do povo é marcante. Alegria eles têm de sobra. (TIA LOLITA).

3.2.1.13 Parceria com o Ministério de Maria

Em 1999, vieram ao evento Hallel o Pe. Rafael, padre peruano, e o Armando Ruiz, americano, coordenador e líder desta comunidade, que é de Phoenix. Imagina só. Eles vieram sem falar nada para ninguém. Tiveram notícias do Hallel e vieram. Às vezes acontece de ficarmos sabendo de padres ou missionários importantes que vêm ao evento sem nos avisar, apenas para conhecer.

Eles gostaram tanto que nos procuraram e pediram autorização para realizar o evento nos EUA. Então, nós enviamos a Marisa e o Rodrigo para conhecerem a comunidade deles e passarem o curso de capacitação para realização do evento. A partir daí, já fazem em duas cidades nos Estados Unidos. No Peru, já são cinco cidades. Então, a coisa vai aumentando sem a gente querer controlar. Isso é ação de Deus! É Deus que age! Só Deus! Só Ele! (TIA LOLITA).

Neste contexto, cabe salientar a fé da entrevistada enquanto líder social. Sua convicção sobre a doutrina católica mantém intactos os objetivos primários da Hallel Escola, sem perder de vista a atividade educacional religiosa, com a finalidade de oferecer às demandas sociais pleno desenvolvimento pessoal e profissional.

Assim, o Ministério de Maria foi abrindo portas para o mundo. Porque eles têm filiais em dezesseis países. Ah, e a Guatemala também nos pediu o evento. Outro lugar que gostaria muito de ir é para Costa Rica, terra natal do Martin Valverde. Porém, ainda não deu certo. Ainda não é o tempo de Deus.

Meu sentimento por esta internacionalização do Hallel é de muita gratidão a Deus. Sabe, por experiência própria, já tinha conhecimento da loucura de Deus, mas, está na Sua Palavra, o amor d'Ele é uma loucura. São Paulo fala assim: 'Atura um pouco da minha loucura'. Ele fala em sua carta aos Coríntios (II Cor, 11). O amor extrapola aquilo que a razão está falando. O amor é uma coisa que não tem limite. E quando é o amor d'Ele não tem limite mesmo, Ele faz o que quer. Se Ele encontra servos disponíveis, Ele vai além e realiza maravilhas. Maravilhas mesmo.

Eu tenho testemunhado isso muito: quantos jovens vejo se convertendo, que coisa bonita. Um dom que acho que tenho é que sou velhinha, mas, dificilmente me espanto com algum fato ou coisa. É verdade. O jovem não gosta de velho. Tem resistência. E é normal. E comigo não tem essa resistência. Então, escuto tanto os jovens, com muito carinho mesmo. E eles têm o mesmo carinho comigo. Só que isso é Deus! É Deus agindo! E isso dá aquela verdade para o jovem. Sem maldade, sem malícia, sincera. Uma busca sincera. É isso que Jesus Cristo quer! Ele não quer nada que não seja sincero. Tudo a partir da conversão interior. Quando isso acontece Deus faz! Deus age! (TIA LOLITA).

3.2.1.14 A família

As primeiras pessoas que consultei, desde o início, foram meus familiares. Meu marido e meus filhos. Graças a Deus todos estão envolvidos na escola. Sabe, resumindo, o Marcelo faz parte do Hallel de Uberlândia, a Marisa no Chile, a Marina em Ribeirão Preto, o Mauro e o Marcos estão em Franca. Eles pegaram essa raiz, têm o Hallel como herança, a missão de evangelizar, embora minha maior preocupação seja a conversão. Conversão no sentido de viver no amor de Jesus, experimentando paz, alegria, fé, esperança, com vistas à vida eterna.

E além dos meus filhos, toda família está envolvida. Na família do Marcelo, sua esposa Fernanda e seus filhos Cassiano e Clara são ministros de música. Todos tocam em missa. A Clara começou a tocar em uma banda que, inicialmente, chamava-se Hallel Kids, mas eles cresceram e a banda passou a se chamar Hallel Teen. Já na família da Marisa, o Rodrigo, meu genro, é diácono. Meus netos, Gabriela, Lucas e Pedro tem aptidão para a música também. Todos envolvidos nas atividades da igreja. Na casa do Mauro, a Suzi participa do Hallel e o Davi, meu neto, já toca. Na família da Marina também. O Gilson, meu genro, e meus netos Mateus, Mariana e Estevão sempre participaram. Então, minhas noras, genros e netos estão envolvidos na igreja. Mas, é pouco. Ainda precisa melhorar. É o mais e mais.

Sabe, sempre houve a concordância de todos com a minha participação no Hallel. Agora que fiz oitenta e um anos eles estão dizendo que estou velha, e se preocupam muito comigo. Por exemplo, já faz quase dois anos que não guio à noite, meu marido não deixa. Estou com outros probleminhas de saúde e, então, eles cuidam de mim, perguntam aonde vou, como, com quem. São alguns cuidados que nunca precisaram ter comigo, mas agora perceberam que precisam ter. Mas, até as bravezas deles comigo vejo como puro gesto de carinho.

Acho que já passei da idade de mandar. Agora estou na idade de obedecer. É verdade! Vejo isso com muito carinho porque, hoje em dia, todo mundo manda em mim. A Isadora³² me manda, a Bete me manda. A Paulinha³³ também. Lá em casa, a Dirce, que está comigo há mais de trinta anos, também. Você acha que faço alguma coisa lá em casa? Ela manda e desmanda. Mas, são coisas que sinto ser carinho das pessoas comigo.

Preciso dizer uma coisa muito importante. Quando fiquei grávida da Marina, consagrei-a a Nossa Senhora. Depois fiz a mesma coisa com o Marcelo, o Marcos, a Marisa e o Mauro. Os cinco são consagrados a Nossa Senhora. E quando a gente chama alguém para ser padrinho ou madrinha de filho vira compadre e comadre, não é? Então, Nossa Senhora é minha comadre. E comadre é aquela pessoa que cuida de nós, e que a gente tem liberdade. Nossa Senhora é assim comigo. Ela me atende muito.

Em 2005, estava aqui em casa, rezando, e senti que Nossa Senhora falou assim para mim: você me consagrou seus filhos, mas quero a família toda. Quer dizer, meu marido, genros, noras e netos. Daí, procurei o Dom Diógenes e pedi a ele que consagrasse minha família a Nossa Senhora. Ele veio e, a cada ano que passa, nós renovamos essa consagração. Todo ano minha casa fica cheia com a minha família e é benção sobre benção. Tenho passado isso nos livros e nos cursos que organizo. Não somente a

³² Isadora Nascimento Borges Jacometti, membro da Hallel Escola desde o início das atividades e amiga de Tia Lolita.

³³ Paula Silveira Lopes, Secretária da Hallel Escola de 2013 até a presente data; participante das atividades desde 2007.

consagração ao Sagrado Coração de Jesus e ao Imaculado Coração de Maria, mas a consagração da família a Deus. E isso eu creio que tem sido muito bom. Graças a Deus! (TIA LOLITA).

3.2.1.15 O ecumenismo no Hallel – Som e Vida

Ah, tenho que falar também da indicação que se faz como Igreja Católica em espírito ecumênico, pois sempre recebemos bandas evangélicas e já faz quatro anos que convidamos pastores evangélicos para pregarem no evento. Então, nós temos esse espírito de unidade que não é somente para a Igreja Católica, mas para outras igrejas também. E, claro, dentro da Igreja Católica recebemos todos os movimentos, todas as pastorais. Nós não somos tal coisa e não queremos mais nada. Nós queremos todo mundo. E isso é muito sério. E muito bom. O Hallel é para todo mundo, não somente para quem vai à missa todo domingo, mas para todos. (TIA LOLITA).

3.2.1.16 Oração final

Finalizando sua fala, Tia Lolita conduziu uma oração:

Como o próprio Jesus falou no Evangelho de Mateus (Mt 26, 30): ‘Depois do canto dos salmos, dirigiram-se eles para o monte das oliveiras’. Então, Jesus Cristo também cantou o Hallel. Que coisa linda: Jesus foi o primeiro a cantar o Hallel. Junto com os discípulos. Acho muito importante a palavra ‘junto’, porque denota a vivência em comunidade, em unidade, como uma igreja, como um único corpo. E que isso seja para nós um exemplo a ser seguido.

E nós te pedimos, Jesus, que esse dom, não o de cantar, porque esse é para alguns, mas o dom de louvar, de te louvar, Senhor, em tudo, naquilo que a gente faz, naquilo que a gente pensa e naquilo que a gente é.

Te entrego esse trabalho Jesus, mais uma vez, para que ele seja ungido, que tenha esse cântico no coração, mais que nos lábios. Mais que nos dedos. Mas, na alma. Que ele mergulhe fundo no seu Hallel, Jesus. Glórias a ti Senhor! Amém! (TIA LOLITA).

CONCLUSÃO

*“A Ciência e a Fé são as duas maiores forças de que o homem dispõe.
Ambas procedem do mesmo Deus
que lhe deu uma alma imortal dotada de inteligência.
Por elas o homem pode satisfazer a sede de conhecer a verdade
que Deus colocou em seu coração.
Por isso, não pode haver oposição entre a Ciência e a Fé;
ao contrário, elas se completam
dando ao homem a possibilidade de chegar à plenitude de sua idade adulta.”*
(Prof. Felipe Aquino, 2015).

O Terceiro Setor, no Brasil, encontra-se em pleno crescimento e desenvolvimento. Estudos realizados nos últimos anos, e demonstrados ao longo desta pesquisa, comprovam sua importância no cenário nacional. Devido à multidisciplinaridade inerente ao campo social, as ONGs vêm promovendo ações positivas nas mais diversas áreas de atuação, auxiliando o Estado no cumprimento de suas obrigações legais, promovendo a cidadania, gerando emprego e renda. Além disso, pesquisadores, universidades e grupos de estudos têm aprofundado pesquisas sobre o tema.

Embora as ONGs, em sua maioria, reconheçam a necessidade da profissionalização de seus métodos de gestão, a pesquisa efetuada constatou que certamente é uma das expressões da questão social, porém ainda é desafio a ser vencido. A ampliação do TS no Brasil, aliada à oferta de educação continuada, fomenta a produção de pesquisas, colóquios, cursos, oficinas, capacitação de lideranças, através de intercâmbios e recepção desses agentes em programas de pós-graduação, cursos de mestrado e doutorado sobre o assunto. Todavia, ainda é necessário aprofundamento na compreensão do tema gestão e, também, interesse dos atores sociais em se preparar mais adequadamente para exercerem suas funções.

No Brasil, é facilmente perceptível que o Estado não está apto para suprir as carências e necessidades das demandas sociais. Tal percepção advém da ausência de financiamento e investimento adequado nas ONGs, projetos e ideias inovadoras, incentivo de parceria entre os três setores, especialmente com o setor privado, entre outras.

Igualmente, o caráter multidisciplinar do TS também é ponto que merece ênfase. Muito embora seja importante para seu desenvolvimento que as ONGs agreguem

conhecimento de diversas áreas como o Serviço Social, Administração, Sociologia, Direito, Contabilidade, Relações Internacionais, Economia, Psicologia, entre outras, essas mesmas áreas devem interagir e aprender umas com as outras, visando à excelência nos serviços prestados pelas ONGs quanto às diversas expressões da questão social. Não obstante o estudo realizado tenha evidenciado a aproximação teórico-prática entre as áreas do Serviço Social e da Administração, é indubitável que ainda há muito a pesquisar no âmbito acadêmico.

A legislação que regulamenta as organizações do TS também necessita de revisão. O crescimento da área reclama diretrizes objetivas da organização legal e de controle, igualmente formal através de agências reguladoras, sobre os resultados esperados. Temas relativos ao TS encontram-se dispersos nos vários ramos do ordenamento jurídico brasileiro. O Código Civil deixa a desejar quanto às poucas menções destinadas às ONGs. A Carta Magna de 1988, por seu turno, encontra-se defasada no que diz respeito a imunidades e isenções. Em meio a esse confuso cenário legal, marcado pela ausência de clareza legislativa e contradições, as ONGs enfrentam dificuldades na obtenção de qualificações, títulos e certificados necessários à sua sobrevivência e sustentabilidade, devido à burocracia do poder público. Além disso, quando se fala em controle financeiro, fiscalização e prestação de contas, há legislações municipais que se encontram em desacordo com orientações dos Tribunais de Contas tanto dos Estados como da União.

Mas, sem dúvida, o principal desafio do TS brasileiro na atualidade, e porque não dizer, de toda sua trajetória histórica é a questão do financiamento e sustentabilidade das ONGs.

Nesse contexto, encontra-se a Hallel Escola com seus atores sociais e sua vasta gama de atividades. A abordagem qualitativa possibilitou apreciar e interpretar o discurso dos sujeitos, amparado no método de análise de conteúdo, proporcionando o conhecimento das ações e relações humanas dos atores sociais no que tange à Gestão Social da atividade educacional religiosa.

Na fala dos sujeitos, observaram-se vários fatores positivos e algumas deficiências a serem corrigidas. Iniciando pelo êxito da Hallel Escola, os entrevistados, de modo unânime, frisaram o fato de a Escola oferecer cursos e acampamentos para todas as faixas etárias, de crianças a idosos, proporcionando formação integral, pois a estrutura pedagógica da Escola foca questões religiosa, éticas, morais e profissionais. Tal diferencial denota o sucesso das atividades, diante da demanda de inscrições e participação ativa nos cursos e acampamentos.

Cabe apontar a essência desse diferencial que, na visão do pesquisador, é fruto da inovação e criatividade inerentes ao perfil empreendedor da Escola e iniciado com a realização do primeiro evento Hallel – Som e Vida, instituindo-se uma resposta prática ao pedido do Papa João Paulo II para que os católicos evangelizassem com novos métodos, novo ardor missionário, novas expressões.

A Hallel Escola promove ações que vêm ao encontro dos estudos do Empreendedorismo Social, aos quais se apresentam, conforme mencionado em A Fala dos Sujeitos, de modo coletivo, produtor de bens e serviços para a comunidade, com ênfase na busca de soluções para os problemas sociais, resgatando pessoas em situação de risco, promovendo-as e, principalmente, adotando como medida de desempenho o impacto social. Além disso, do ponto de vista da educação e da religiosidade, as atividades desenvolvidas pela Escola impactam diretamente na vida dos beneficiários, confirmando a teoria da Gestão Social. Tudo isso a partir da realização da atividade educacional religiosa.

Por outro lado, assim como a maioria das ONGs, a Hallel Escola também possui algumas deficiências. Segundo os entrevistados elas se referem, sobretudo, à gestão administrativa com impactos negativos na estrutura financeira, física e tecnológica.

Nesse quesito, os sujeitos destacaram que a questão financeira inibe o avanço da Hallel Escola. Mesmo com números expressivos de participantes, a ausência de planejamento e organização estrutural física e tecnológica adequada impede o desenvolvimento de novas atividades. Isto é, mesmo com toda inovação e criatividade constatadas, ainda poderia ser melhor. A ausência das funções administrativas na prática da gestão da instituição incide em falhas gerenciais básicas, especialmente no estabelecimento de dados estatísticos das atividades, dos integrantes funcionais, voluntários e participantes dos acampamentos, dos cursos, dos grupos de oração e grupos diretivos da Escola, outro fator que tolhe o crescimento.

Os resultados da pesquisa da presente tese, amparados pelo referencial teórico sobre Educação e Religiosidade, Gestão Social e Terceiro Setor, conduziram à reflexão de que ciência e fé podem caminhar em harmonia, considerando o modelo de gestão apresentado pela Hallel Escola e a marcante crença em Deus enfatizada nas entrevistas, especialmente na fala do sujeito significativo.

Esta pesquisa, notadamente diante de seus objetivos primários, não teve a pretensão de aprofundar os estudos entre a ciência e a fé. Muito menos de esgotar o assunto. Entretanto, breves observações merecem destaque.

É notório que houve um longo período de estranhamento entre a ciência e a fé, suscitado no caso histórico do julgamento de Galileu Galilei³⁴ pela Inquisição³⁵. Apenas recentemente a instituição se posicionou de forma a aceitar suas ideias quando o então Papa João Paulo II, formalmente, pediu desculpas pelos erros cometidos pela Igreja ao longo dos seus 2.000 anos.

Após o caso Galilei, diversos estudiosos versaram sobre o tema. Na visão do Prof. Felipe Aquino³⁶, autor da obra *Ciência e Fé em harmonia*, “[...] não há conflito entre a fé e a razão. Para aqueles que examinam essa questão, desarmados de preconceitos, a ciência conduz a Deus. A religião torna-se, então, algo que fornece rumo certo e base segura para fazer a ciência.” (AQUINO, 2015, p. 299).

Stephen Hawking³⁷, físico e professor da Universidade de Cambridge, um dos mais renomados cientistas dos últimos tempos, que se descreve como ateu, ao esclarecer cientificamente a origem do universo, por meio da teoria do *Big Bang*, relaciona a ciência e a fé de modo bem claro e simples, citando que o momento do *Big Bang* foi criação de Deus:

Pode-se dizer que o tempo teve início no Big Bang, no sentido de que tempos anteriores simplesmente não teriam definição. É necessário enfatizar que esse início no tempo é muito diferente daqueles que eram considerados até então. Em um universo imutável, um início no tempo é algo que precisa ser imposto ao universo por um ser exterior; não há necessidade física de um início. Pode-se imaginar que Deus criou o universo em literalmente qualquer momento do passado. No entanto, se o universo está se expandindo, deve haver motivos físicos pelos quais teve de haver um início. Ainda é possível imaginar que Deus criou o universo no instante do Big Bang, ou mesmo depois, de maneira que pareça ter havido um Big Bang, porém não faria sentido supor que ele foi criado antes do Big Bang. (HAWKING, 2015, p. 20).

³⁴ Galileu Galilei (1564-1642), astrônomo, matemático, físico e filósofo italiano, considerado o pai da ciência moderna e personagem essencial na revolução científica. Inventor da balança hidrostática, do termômetro de Galileu e do relógio de pêndulo. É autor de várias obras como *Sidereus Nuncius*, *Il Saggiatore*, *Diálogo sobre os dois principais sistemas do mundo*, *Discursos sobre as duas novas ciências*, entre outras.

³⁵ No século XII, na França, a Igreja Católica Apostólica Romana criou a Inquisição, grupo de instituições inseridas em seu próprio sistema jurídico, com o objetivo de combater a heresia e a propagação do sectarismo religioso.

³⁶ Felipe Rinaldo Queiroz de Aquino, doutor em Engenharia Mecânica pela UNESP e mestre na mesma área pela UNIFEL. Professor do Instituto de Teologia Bento XVI (Lorena-SP). Autor de diversos livros publicados pelas editoras Cléofas, Loyola e Canção Nova. Apresentador da TV e Rádio Canção Nova.

³⁷ Stephen Hawking foi por trinta anos professor lucasiano da Universidade de Cambridge, uma das mais prestigiosas cátedras de matemática do mundo, já ocupada inclusive por Isaac Newton, e é considerado um dos físicos mais importantes da história da humanidade. Recebeu inúmeros prêmios e honrarias, incluindo, mais recentemente, a Medalha Presencial da Liberdade. Além de diversos artigos acadêmicos, é autor de *Uma breve história do tempo*, *Minha breve história*, *O universo numa casca de noz*, *Uma nova história do tempo*, *O grande projeto* e a coletânea de ensaios *Buracos negros, universos-bebês*.

Hawking (2015, p. 228), ainda versando sobre a fé e a razão, diz que “[...] no Big Bang e em outras singularidades, todas as leis seriam suspensas, de modo que Deus ainda teria tido total liberdade para escolher o que aconteceu e como o universo teve início.”

No entanto, segundo o físico, ao descobrir de fato uma teoria completa, todos acabarão compreendendo seus princípios amplos, não apenas alguns cientistas. Então, todos, filósofos, cientistas e pessoas comuns devem ser capazes de tomar parte na discussão para saber o porquê da existência das pessoas e do universo. Caso a resposta seja descoberta, chegar-se-á ao triunfo da razão humana e ao conhecimento da mente de Deus.

Pode-se inferir, amparado pelo Prof. Felipe Aquino (2015, p. 17), que “[...] a pesquisa científica do universo deveria tornar o estudioso humilde, longe do cientificismo que toma apenas a ciência como chave para responder às indagações e aspirações do homem.”

O mesmo autor disserta que a ciência está sempre diante de novos desafios, e sabe que é incapaz de responder às perguntas fundamentais do homem: donde venho? Para onde vou? Qual o sentido do meu trabalho, da minha luta, da minha morte? Qual o sentido do universo, da vida, do homem? Por que isso tudo existe? Parece haver uma Inteligência que estabeleceu a lógica e as sábias leis da natureza. Nem mesmo a Filosofia consegue dar uma resposta completa para as interrogações do homem, pois certos mistérios (como o do mal e do sofrimento) não são explicáveis apenas pela razão. A Filosofia ajuda a entender os mistérios, mas não dispensa a fé (AQUINO, 2015, p. 17).

Hawking (2015, p. 258) atesta a afirmação acima dizendo que “[...] hoje, ainda almejamos saber por que estamos aqui e de onde viemos. O desejo profundo da humanidade pelo conhecimento é justificativa suficiente para nossa busca contínua.”

A própria razão humana mostra ao homem a necessidade da fé e da Palavra de Deus, pois sozinho o homem sente que não encontra as respostas às suas indagações existenciais. A fé não sufoca a inteligência, ao contrário, é a atitude mais sensata da inteligência, uma vez que se dirige a Deus. Assim, cientistas, filósofos e teólogos, longe de anularem os estudos uns dos outros, ao contrário, se complementam mutuamente. De um lado, todo pensador precisa conhecer a realidade que a ciência investiga; por outro lado, todo pesquisador, para satisfazer plenamente a sua procura da verdade, precisa saber o porquê e o para que das maravilhas do universo que ele vai descobrindo.

Considerando o estudo realizado, as aproximações entre o eixo teórico e o levantamento dos dados empíricos, pode-se afirmar que os objetivos deste trabalho foram alcançados, quais sejam: compreender as atividades educacionais e religiosas executadas pela Hallel Escola, conhecendo as propostas inscritas no projeto da Escola, tecendo reflexões sobre

as atividades desenvolvidas e analisando a representatividade das ações para aqueles que dela são parte integrante. Também os questionamentos efetuados inicialmente foram esclarecidos ao longo do estudo.

Por todo o exposto, comprova-se o pressuposto deste estudo, tendo em vista que a Hallel Escola de fato mobiliza a sociedade através do alcance de suas finalidades, ao transmitir educação diretamente ligada ao testemunho da fé católica. Mas a ausência de ações profissionais, de racionalidade administrativa, e dificuldades financeiras, tornam-se vetores à sustentabilidade das ONGs.

Finalmente, as reflexões apresentadas no estudo estão longe de se tornarem conclusões, principalmente no que tange à fé e à razão. Apenas pretendem de modo singelo oferecer contribuições aos pesquisadores e estudiosos do Terceiro Setor, assim como aos agentes sociais comprometidos com as Organizações Não Governamentais.

REFERÊNCIAS

7 GRAUS. **Dicionário Etimológico**. Matosinhos, [2015]. Disponível em: <<http://www.dicionarioetimologico.com.br/>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

ABONG. São Paulo, 2010. **Principais atividades e modos de atuação das entidades associadas à ABONG**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

ALVES, André Luis Centofante. **Como planejar um encontro de jovens**. São Paulo: Loyola, 2011.

ALVES, Rubem. **O que é religião?** São Paulo: Loyola, 1999.

AQUINO, Felipe Rinaldo Queiroz de. **Ciência e fé em harmonia**. 7. ed. Lorena: Cléofas, 2015.

_____. **Na escola dos santos doutores**. Lorena: Cleofas, 2002.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da educação**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

ATHAYDE, Belchior Maia de. **Fundamentação filosófica da educação**. São Paulo: Pioneira, 1975.

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

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BÍBLIA SAGRADA: Antigo e novo testamento. Traduzida em português segundo a Vulgata Latina pelo Padre Antonio Pereira de Figueiredo. Rio de Janeiro: Livros do Brasil, 1962. 3 v.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues; GHIRALDELLI JUNIOR, Paulo; WANDERLY, Luiz Eduardo. **3 em 1: o que é educação, pedagogia, universidade**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BRASIL. Constituição Política do Império do Brasil, 25 março de 1824. Manda observar a Constituição Política do Império, oferecida e jurada por Sua Magestade o Imperador. **Coleção das Leis do Império do Brasil**, Rio de Janeiro, 22 abr. 1824. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm> Acesso em: 14 maio 2014.

_____. Lei de 15 de outubro de 1827. Manda criar escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e lugares mais populosos do Império. **Coleção das Leis do Império do Brasil**, Rio de Janeiro, 15 out. 1827. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LIM/LIM-15-10-1827.htm>. Acesso em: 16 jun. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 jun. 1993a. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/951.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

_____. Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 dez. 1993b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8742.htm>. Acesso em: 23 dez. 2014.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 17 ago. 2014.

_____. Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 maio 1998a. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/107122/lei-9637-98>>. Acesso em: 30 jun. 2015.

_____. Decreto n. 2.536, de 6 de abril de 1998. Dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos a que se refere o inciso IV do art. 18 da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 abr. 1998b. Disponível em: <http://www.conveniosfederais.com.br/Decretos/dec2536_98.htm>. Acesso em: 12 jun. 2015.

_____. Lei n. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 fev. 1998c. Disponível em: http://www.sesc.com.br/mesabrasil/doc/Lei_do_Voluntariado.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

_____. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 mar. 1999a. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11708813/lei-n-9790-de-23-de-marco-de-1999>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

_____. Decreto-Lei n. 3.100, de 30 de junho de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília-DF: 1 jul. 1999b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm> Acesso em: 29 jun. 2014.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**. Poder Executivo, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 30 outo. 2014.

_____. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Mapa das organizações da sociedade civil**. 2015. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Decreto-Lei n. 7.935, de 3 setembro de 1945. Aprova a Carta das Nações Unidas, assinada em São Francisco, a 26 de junho de 1945, da qual faz parte integrante o anexo Estatuto da Corte Internacional da Justiça. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília-DF: 8 set. 1945, Seção 1, p. 14570 (Publicação Original). Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-7935-3-setembro-1945-417286-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 23 jun. 2014.

_____. Resolução n. 177, de 10 de agosto de 2000. Dispõe sobre a concessão ou renovação do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília-DF: 15 ago. 2000. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/marg/resolu/2000/resolucao-177-10-agosto-2000-367418-publicacaooriginal-1-cnas.html>> Acesso em: 29 jun. 2014.

CASTRO, Marcelo Lúcio Ottoni de. **A educação na Constituição de 1988 e a LDB**. Brasília, DF: André Quincé, 1998.

CATECISMO da Igreja Católica. São Paulo: Vozes : Loyola, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CNPq. Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil. **Grupo Gesta: gestão socioambiental e a interface com a questão social**. Brasília, DF, [2015]. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5969731723108993>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Educação, igreja e sociedade**. 30 Assembleia Geral, Itaiç, 1992. Disponível em: <http://www.cnbb.org.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=109-47-educacao-igreja-e-sociedade&Itemid=251>. Acesso em: 20 jan. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Ensino religioso e escola pública: o curso histórico de uma polêmica entre a Igreja e o Estado no Brasil. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 17, p. 20-37, 1993.

_____. Ensino religioso na escola pública: o retorno de uma polêmica. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 183-191, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n27/n27a12.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DINIZ, Tânia M. Ramos Godoi. O estudo de caso: suas implicações metodológicas na pesquisa em Serviço Social. In: MARTINELLI, Maria Lúcia (Org.). **O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social**. São Paulo: PUCSP, 1994.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

D'URSO, Luiz Flávio Borges. Mensagem do Presidente da OAB/SP. In: TIISEL, Danilo Brandani. (Coord.). **Captação de recursos para o terceiro setor: aspectos jurídicos**. São Paulo, dez. 2011. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/captacao_aspjur21092011%20revisada.pdf> Acesso em: 13 jun. 2014.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: Ed. USP, 1999. Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIPI'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2009.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg. (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio eletrônico século XXI**. versão 3.0. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 CD-ROM.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

GALLIANO, A. Guilherme. **Método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.

GETS. United Way of Canada - Centraide Canadá. **Captação de recursos:** da teoria à prática. Baseado no material escrito por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Capacitação de Recursos do Projeto Gets – United Way do Canadá. São Paulo, dez. 2002.

GHEDINI, Robson. Elementos de uma educação religiosa infantil relevante. **Teologia & Espiritualidade**, Curitiba, v. 2, p. 1-14, 2013. Disponível em: <http://www.fatadc.com.br/site/revista/2_edicao/Artigo_4.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone. Controle gerencial na era da globalização. **Relatório Coppead**, Rio de Janeiro, n. 317, p. 1-19, nov., 1997.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade:** os processos de construção da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GUIMARÃES, Liliana A. M.; MARTINS, Daniele A.; GUIMARÃES, Patrícia M. Os métodos qualitativo e quantitativo: similaridades e complementaridade. In: GRUBITS, Sônia; NORIEGA, José Angel Vera. (Org.). **Método qualitativo:** epistemologia, complementariedades e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2009.

HALLEL. **Hallel – som e vida**. Disponível em: <<http://www.hallel.org.br>>. Acesso em: 22 set. 2010.

_____. **Hallel Escola:** apontamentos. Franca, 2007.

HAWKING, S. W. **Uma breve história do tempo**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Melo. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBGE. **Canais:** cidade@: São Paulo: Franca: população: estimativa 2014: tabelas: população por município: Franca. 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=351620&idtema=130&search=sao-paulo|franca|estimativa-da-populacao-2014->>>. Acesso em: 17 set. 2014.

_____. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005. **Estudos e Pesquisas Informação Econômica**, Rio de Janeiro, n. 8, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>> Acesso em: 23 jun. 2014.

IGREJA CATÓLICA. **Código de direito canônico:** codex Iuris canonici. Promulgado por João Paulo II Papa. Tradução da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Notas, comentários e índice analítico: Jesús Hortal. São Paulo: Loyola, 2000.

INSUNZA, Santiago. **Santo Agostinho, meu amigo**. Strasbourg, França: Éditions du Signe: 2003.

KAUCHAKJE, Samira. **Gestão pública de serviços sociais**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEIS MUNICIPAIS. Câmara Municipal de Campinas. Lei n. 4.863, de 8 de fevereiro de 1979. Dispõe sobre a declaração de utilidade pública de sociedades civis, associação, fundação e dá outras providências. **Paço Municipal**, 7 fev. 1979. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sp/c/campinas/lei-ordinaria/1979/487/4863/lei-ordinaria-n-4863-1979-dispoe-sobre-a-declaracao-de-utilidade-publica-de-sociedades-civis-associacao-fundacao-e-da-outras-providencias?q=4.863>> Acesso em: 20 jan. 2016.

MANZIONE, Sydney. **Marketing para o terceiro setor**: guia prático para implantação de marketing em organizações filantrópicas. São Paulo: Novatec, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MATOS, Maria Izilda S. de. **Terceiro setor e gênero**: trajetórias e perspectivas. São Paulo: Mack Pesquisa, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, Francisco de Paulo de; FROES, César. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, Duda. **Casos e coisas**. São Paulo: Globo, 2001.

MICHAELIS: Dicionário online. São Paulo: Melhoramentos, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2015.

MINAS GERAIS (Estado). Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Lei n. 14.870, de 16 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP - e dá outras providências. **Palácio dos Bandeirantes**, Belo Horizonte, 16 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=14870&ano=2003&tipo=LEI>> Acesso em: 21 nov. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MOSQUERA, Roberto Quiroga; SOUZA, Flavia Regina. O terceiro setor e o direito. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

NISBET, John; WATT, Joyce. **Case Study. Rediguides 26: guides in educational research**. Nottingham: University of Nottingham School of Education, 1978.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes. **Duas organizações sem fins lucrativos: duas formas de gestão?** São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.financeiro24horas.com.br/informativo.aspx?CodMateria=414>>. Acesso em: 8 jan. 2008.

PALMER, Joy A. **50 grandes educadores modernos: de Piaget a Paulo Freire**. São Paulo: Contexto, 2006.

PAULO II (Papa). Carta Encíclica Fides et Ratio, do Sumo Pontífice João Paulo II aos bispos da igreja católica, sobre as relações entre fé e razão. Roma, 14 set. 1998. Disponível em: <http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091998_fides-et-ratio.html>. Acesso em: 23 jun. 2015.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Guia de gestão responsável para OSC: projeto: desenvolvimento de princípios de prestação de contas e transparência em organizações da sociedade civil**. Porto Alegre: BID/FUMIN, 2009.

PEZZULLO, Susan. **Desenvolvendo sua organização: um guia de sustentabilidade para ONGs**. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FRANCA. Lei n. 2.343, de 18 de novembro de 1975. Estabelece requisitos para a declaração de Utilidade Pública pelo Governo Municipal de Franca, SP. Autoria da lei do Prefeito Municipal Hélio Palermo. **Diário Oficial**, Franca, 18 nov. 1975. Disponível em: <<http://site.camarafranca.sp.gov.br/legislacao/lei-no-2343-de-18-de-novembro-de-1975>>. Acesso em: 24 out. 2014.

_____. Lei 7.584, 22 de setembro de 2011. Dispõe sobre o tombamento do evento religioso, cultural e turístico Hallel como patrimônio histórico e cultural do Município e inclusão no calendário oficial de eventos do Município. Autoria de Joaquim Pereira Ribeiro – Projeto de Lei n. 115/2011. **Diário Oficial**, Franca, 22 set. 2011. Disponível em: <<http://site.camarafranca.sp.gov.br/legislacao/lei-no-7584-de-22-de-setembro-de-2011>>. Acesso em: 30 jan. 2016.

RAICHELIS, Raquel; RICO, Elizabeth de Melo. **Gestão social**: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 1999.

RESENDE, Tomás de Aquino. **Roteiro do terceiro setor**: associações e fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas. 3. ed. Belo Horizonte: Prax, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito administrativo**: sinopses jurídicas. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ROBSON, Colin. **Real world research**: a resource for social scientists and practitioner-researchers. Oxford: Blackwell, 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Economia e Planejamento. **SEADE**: pesquisas em andamento: população e estatísticas vitais: projeções populacionais. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://produtos.seade.gov.br/produtos/perfil/perfilMunEstado.php>>. Acesso em: 17 set. 2014.

_____. Lei n. 2.574, de 4 de dezembro de 1980. Estabelece normas para a declaração de utilidade pública. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 5 dez. 1980. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=32726>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza. Para uma reinvenção solidária e participativa do Estado. In: PEREIRA, Luis Carlos Bresser, WILHEIM, Jorge; SOLA, Lourdes. (Org.). **Sociedade e estado em transformação**. São Paulo: Ed. UNESP; Brasília, DF: ENAP, 1999.

SANTOS, Valdeci da Silva. Educação cristã: conceituação teórica e implicações práticas. **Fides Reformata**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 155-174, 2008. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Mantenedora/CPAJ/revista/VOLUME_XIII_2008_2/Educacao_Crista_-_Conceituacao_Teorica_e_Implicacoes_Praticas__Valdeci_da_Silva_Santos_.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio Janeiro: Elsevier, 2008.

SILVA, Antonio Luiz Paula e. Os cinco campos de atuação e desenvolvimento do gestor social. In: SENAC. **Guia de gestão**: para quem dirige entidades sociais. São Paulo: SENAC-SP : Fundação ABRINQ, 2002.

SILVA, Boaz Rios da. **A sustentabilidade das ONGs de assistência social**: examinando experiências no município de Vitória da Conquista. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SILVEIRA, Maria Theodora Lemos. Introdução. In: _____. (Org.). **Hallel – som e vida**: 20 anos! uma história a ser contada e cantada. Franca: Hallel, 2007.

_____. **Hallel Evento**: história: motivação e inspiração. 2010. Disponível em: <<http://hallel.org.br/hallel-evento/historia/>>. Acesso em: 10 set. 2013.

SCHINDLER, Anamaria; NAIGEBORIN, Vivianne. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.

STONER, Jim; FREEMAN, R. Edward. **Management**. Prentice Hall: Rio de Janeiro, 1995.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory**. United States: Sage Publications, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006. (FGV prática).

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Terceiro setor e as parcerias com a administração pública**: uma análise crítica. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

WERNER, René A. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. Barueri: Monole, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Pauline Vislick. **Métodos científicos de investigación social**. México: Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Mexico, 1960.

YOFFE, Daniel. Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A – FORMULÁRIO SEMIESTRUTURADO

Função que exerce na instituição: _____

Tempo de trabalho na função: _____

Tempo de trabalho na Instituição: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Formação Acadêmica: _____

Exerceu outras funções na Hallel Escola:

Participa de outras ONGs fora da Hallel Escola: _____

Questões abertas:

- Qual a sua opinião sobre as atividades do Hallel Escola?
- Você considera as atividades realizadas pela Hallel Escola como inovadoras? Por quê?
- Em sua opinião, o que está certo na Instituição? Por quê?
- O que está errado? Por quê? O que precisa mudar?

ANEXOS

ANEXO A - LEI Nº 7.584, DE 22 DE SETEMBRO DE 2011

*(Projeto de Lei nº 115/2011, de autoria do Vereador
Dr. Joaquim Pereira Ribeiro)*

Dispõe sobre o tombamento do evento religioso, cultural e turístico Hallel como patrimônio histórico e cultural do Município e inclusão no calendário oficial de eventos do Município.

SIDNEI FRANCO DA ROCHA, Prefeito Municipal de Franca, Estado de São Paulo, no exercício de suas atribuições legais,

FAZ SABER que a Câmara Municipal APROVOU e ele PROMULGA a seguinte LEI:

Art. 1º - Fica, pela presente lei, tombado como patrimônio histórico e cultural do Município de Franca o evento religioso, cultural e turístico denominado HALLEL, vinculado à Associação Nova Evangelização de Franca.

Art. 2º - O tombamento de que trata a presente lei deverá constar do Livro de Tombo, destinado a registrar os tombamentos históricos e culturais verificados no Município, pelo Conselho Municipal do Patrimônio Histórico e Cultural.

Art. 3º - O bem cultural protegido por esta lei fará parte do calendário oficial de eventos e atrações turísticas do Município.

Parágrafo Único – O evento referido no caput contará com o apoio do Poder Público Municipal, dentro das disponibilidades financeiras e orçamentárias legalmente previstas.

Art. 4º - As despesas decorrentes da aplicação desta lei correrão por conta de dotações orçamentárias próprias.

Art. 5º - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º - Revogam-se as disposições em contrário.

Prefeitura Municipal de Franca, aos 22 de setembro de 2011.

SIDNEI FRANCO DA ROCHA
PREFEITO

ANEXO B - LEI Nº 5.109, DE 07 DE DEZEMBRO DE 1998

*(Projeto de Lei nº 141/98, de autoria do Vereador
Dr. José Lancha Filho).*

Declara de Utilidade Pública Municipal a
Associação Nova Evangelização, com sede
nesta cidade.

GILMAR DOMINICI, Prefeito Municipal de Franca, Estado de São Paulo, no exercício de suas atribuições legais,

FAZ SABER, que a Câmara Municipal APROVOU e ele PROMULGA, seguinte LEI:

Art. 1º - Fica declarado de Utilidade Pública Municipal, a **ASSOCIAÇÃO NOVA EVANGELIZAÇÃO**, fundada em 14 de dezembro de 1993, com sede nesta cidade de Franca à rua Voluntários da Franca, 2210, centro.

Art. 2º - As despesas decorrentes com a execução da presente Lei correm à conta de dotações próprias do orçamento vigente.

Art. 3º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FRANCA,

Aos 07 de dezembro de 1998.

O PREFEITO MUNICIPAL,

GILMAR DOMINICI.

ANEXO C – BÊNÇÃO APOSTÓLICA DO PAPA FRANCISCO



SUA SANTIDADE
o PAPA FRANCISCO

saúda com paternal afeto os participantes da XXVIII edição do Encontro Hallel, realizado na Diocese de Franca, convidando-os a manterem seu olhar fixo em Jesus «autor e consumidor da fé» (*Heb 12, 2*), permanecendo no Seu Amor (cf. *Jo 15,9*), para que assim, cada um segundo a sua vocação particular, seja «*sal da terra e luz do mundo*» (cf. *Mt 5,13-14*), vivendo a nova “saída” missionária (cf. *Evangelii gaudium*, 20) de que a Igreja hoje necessita, sob a proteção de Nossa Senhora Aparecida, por cuja intercessão invoca para todos as graças divinas, com uma especial Bênção Apostólica.

Vaticano, 2 de junho de 2015.

Petr B. Wells
 Mons. Peter B. Wells

Assessor

na Secretaria de Estado de Sua Santidade