

Pensar o Terceiro Setor como Extensão Universitária: Análise de Proposta de Gestão Social

Área Temática de Gestão da Extensão

Resumo

O tema da Responsabilidade Social assumiu nos últimos anos lugar de centralidade na formação profissional oferecida pelas universidades. Longe de se limitar apenas a uma exigência contingencial do mercado de trabalho, o compromisso com as questões sociais tornou-se pré-requisito para a excelência na construção de competências profissionais sólidas e adequadas aos desafios apresentados no cenário brasileiro. Por sua vez, a Faculdade ASA de Brumadinho sempre se caracterizou por enfatizar na formação de seu corpo discente a discussão das questões relativas à ética. Em especial, a política de extensão da faculdade nasce sob essa perspectiva e desde suas atividades iniciais teve como um de seus eixos estratégicos de ação a aproximação com a comunidade em seu entorno. O artigo discute as possibilidades de atendimento da crescente demanda por sistematização de ações e institucionalização de uma vocação já manifesta em uma série de atividades didático-pedagógicas e de pesquisa já materializadas e por materializar nessa instituição de ensino superior. Para tanto, são apresentados discutidos os eixos de orientação do modelo de gestão das atividades de extensão no chamado Terceiro Setor, desenvolvido pela Faculdade ASA, no município de Brumadinho, Minas Gerais.

Autor

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio, MSc. Ciências Sociais

Instituição

Faculdade ASA de Brumadinho

Palavras-chave: terceiro setor; gestão social; extensão universitária.

Introdução e objetivo

Já está se tornando lugar comum dizer que o campo de conhecimento da Gestão é povoado de modismos e tendências efêmeras, que ora prometem soluções mágicas para os desafios profissionais enfrentados por aqueles que se dedicam ao gerenciamento, ora são descartados rapidamente, após uma incorporação vertiginosamente rápida e uma prática deturpada das propostas e promessas iniciais.

Para alguns acadêmicos mais maturados pelos anos de labuta na universidade, quando uma idéia e/ou tendência gerencial chega ao espaço da sala de aula é sinal de que já está saturada. Por detrás desse princípio fica implícito que a universidade estará sempre defasada em relação ao dinâmico mundo dos negócios. No entanto, cabe destacar que se esse princípio, ainda não comprovado e muito questionável, for válido, nem por isso o ensino-aprendizagem no espaço da universidade poderá ser visto como algo anacrônico e/ou sempre inferior à aprendizagem gerencial no cotidiano das organizações. Cabe à universidade a reflexão mais profunda, ousada e independente, obedecendo a uma temporalidade e racionalidade diferentes daquelas do mundo dos negócios, dominadas pelo pragmatismo, competitividade e empiricismo.

Terceiro Setor parece ter adquirido esse status de panacéia. Empresários descobrem a chamada “Responsabilidade Social Corporativa”, políticos, governantes e gestores públicos

visualizam as possibilidades de parceria entre a esfera pública estatal e a não-governamental, acadêmicos voltam-se para a efervescência dos movimentos sociais, estudantes enxergam a área social como um espaço frutífero para carreiras e profissionais de gestão descobrem nas ONGs (organizações não-governamentais) novas fontes de atuação e remuneração.

Toda essa exposição do Terceiro Setor na mídia e nas mentes traz possibilidades, desafios e ameaças. Dentre as ameaças, a maior delas talvez seja o esquecimento quando a “maré” dos modismos trazer outra tendência importada das práticas gerenciais dos países capitalistas centrais. Por outro lado, as possibilidades de transformação social advindas com o Terceiro Setor abrem perspectivas de renovação não só dos movimentos sociais organizados, mas também do próprio processo de ensino-aprendizagem dentro das universidades. É para esse último tema que se volta este artigo.

O trabalho discute os princípios norteadores da política de extensão universitária da Faculdade ASA, localizada no município de Brumadinho, em Minas Gerais, para o Terceiro Setor. Instituição surgida recentemente, com menos de 5 anos de existência, a Faculdade ASA apresenta-se como um caso relevante de tentativa de modernização e superação dos problemas históricos observados no extensionismo brasileiro.

Buscando homogeneidade na heterogeneidade: o conceito de Terceiro Setor

Antes de avançar na discussão, se torna imperativo tentar elucidar que significado o termo Terceiro Setor tem adquirido no cenário contemporâneo. No imaginário social, Terceiro Setor parece estar cada vez mais associado à idéia de modernização das políticas sociais, independência ideológica/metodológica, ousadia no controle e denúncia de ilegalidades, ruptura do paternalismo e assistencialismo das políticas públicas, legitimidade social e participação popular.

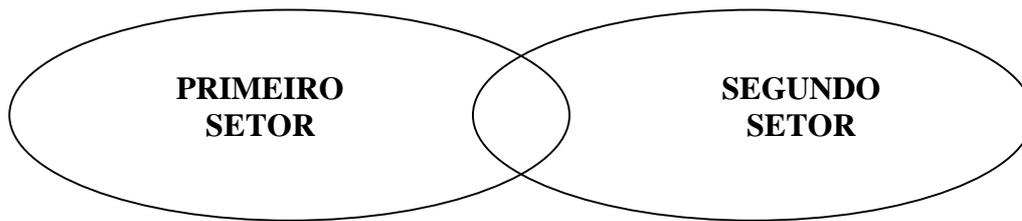
No entanto, quando se analisa o alcance do conceito de Terceiro Setor, percebe-se que ele abarca um rol extremamente multifacetado de organizações, tendências e indivíduos. Ainda que muitos grupos e tendências queiram associar o conceito de Terceiro Setor às suas posturas e práticas, percebe-se que muitos deles sempre estiveram distantes desse ideal, quer seja pelo assistencialismo e/ou paternalismo de suas metodologias de intervenção nos problemas sociais, quer seja pela falta de legitimidade social e participação popular.

Uma das formas de conceituar Terceiro Setor seria dizer que trata-se do público, porém privado ou do privado, porém público (FERNANDES, 1994). Mas mesmo essa definição extremamente genérica denota a complexidade do conceito, visto que o público, porém privado muitas vezes pode estar mais próximo do privado do que do público, como é o caso de muitos projetos sociais vinculados à organizações privadas. Ou então, o privado, porém público pode estar mais próximo do público, como é o caso de muitas organizações filantrópicas cujos recursos, metodologias e suporte originam-se em quase a sua totalidade do Estado.

Sendo assim, a melhor representação de Terceiro Setor pode ser visualizada na figura 1 - Setores Sócio-Econômicos, abaixo, no qual os campos estatal, privado e público não-governamental são distintos, mas por vezes se interpenetram e se sobrepõem.

FIGURA 1- SETORES SÓCIO-ECONÔMICOS





Fonte: TEODÓSIO (2002).

Na verdade, dentro do espectro do Terceiro Setor encontram-se organizações de diferentes matizes, sendo que algumas variáveis são fundamentais para o entendimento dessas diferenciações. Dentre elas pode-se enumerar:

- Natureza do contrato com a mão-de-obra (remunerada ou voluntária);
- Infra-estrutura física (sede própria, instalações modernas ou instalações precárias e improvisadas);
- Captação de recursos para sustentabilidade organizacional (originários do Estado, ONGs internacionais e/ou grandes empresas privadas ou de múltiplas fontes, incluindo auto-geração de renda);
- Alcance da organização (internacional, regional ou local);
- Natureza da agenda reivindicativa (metas sociais globais ou defesa de interesses de grupos específicos);
- Poder de negociação junto ao Estado e grupos de interesses consolidados na sociedade;
- Modelo de gestão adotado (centralizador ou participativo, voltado à subsistência organizacional ou ao público-beneficiário, dotado de ferramentas gerenciais modernas ou improvisado/desestruturado, dentre outras variáveis).

No presente artigo, as argumentações são elaboradas sob o pressuposto de que as organizações do Terceiro Setor mais interessantes para parcerias com a Universidade são as que ostentam as virtudes básicas associadas pelo imaginário social ao setor, a saber: modernidade de metodologias e práticas de intervenção social, legitimidade social, independência frente ao privado e ao público e abertura à participação popular. Sendo assim, ao se mencionar Terceiro Setor tem-se em mente essas características, ainda que esteja claro que todas elas dificilmente são encontradas concretamente em uma organização e que existem graduações entre pólos opostos para cada uma dessas características, ou seja, por exemplo, algumas instituições beneficentes poderão ser abertas à participação popular, mas num grau reduzido.

Alcance do Terceiro Setor: evidências recentes no cenário brasileiro

Ainda que o Terceiro Setor seja atrativo por suas características e possibilidades, os mais céticos podem estar pensando que voltar-se para o estudo de ONGs, instituições filantrópicas, movimentos sociais, dentre outras organizações, seja apenas uma excentricidade acadêmico-profissional, visto que essas organizações aparecem periféricamente na sociedade e no pensamento gerencial.

Na verdade, os céticos estão certos por um lado, ou seja, quando dizem que as teorias e práticas administrativas relegaram papel secundário às organizações do Terceiro Setor. Por outro lado, eles não percebem, como destaca DRUCKER (1995), que o setor social não-governamental concentra a maior parte das organizações encontradas na sociedade.

Nos Estados Unidos, a forte presença do Terceiro Setor na movimentação de recursos humanos, financeiros e de conhecimento tem levado autores como SALAMON (1998) e

RIFKIN (1995) a projetá-lo como o setor dominante nas sociedades do futuro. O total de recursos movimentados pelo setor nos EUA o projeto como a sétima economia mundial.

Deixando à parte projeções extremamente otimistas, para não falar utópicas, percebe-se que a amplitude do Terceiro Setor não só nos países capitalistas centrais bem como no Brasil tem aumentado significativamente. Pesquisas sobre volume de mão-de-obra voluntária no país já apontam cerca de 20 milhões de brasileiros em atividades sociais (LANDIM, 2002).

Estudo desenvolvido pela IPEA sobre projetos sociais de empresas na região Sudeste apontou Minas Gerais como o estado com maior volume de investimento privado empresarial na área social. Reforçando os dados obtidos pela pesquisa do IPEA, que está se estendendo por todas as regiões do país, um estudo da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), em parceria com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, confirma a presença expressiva de recursos para a área social provenientes de empresas privadas mineiras. (PELIANO, 2000)

Outros resultados da pesquisa FIEMG-GIFE-Ethos demonstram a relevância de se investir na formação gerencial para o Terceiro Setor. Segundo o estudo, a maioria das organizações privadas mineiras, apesar de transferirem volume significativo de recursos para projetos e ações sociais, muitas delas implementadas por terceiros, não possuem mecanismos e a “cultura” de mensuração dos impactos sociais dos recursos aplicados. Isso seria sinal da predominância de uma perspectiva paternalista/filantrópica entre o empresariado mineiro.

Por outro lado, o volume de pequenas e médias empresas mineiras que desenvolvem algum tipo de ação social também é significativo (citar), o que demonstra que mesmos os cursos voltados para formação de empreendedores de pequenos negócios, gestores de empresas familiares, dentre outros, podem aperfeiçoar a formação de seu corpo discente com conteúdos voltados ao Terceiro Setor. Aliás, o mito de que apenas as grandes corporações privadas podem e devem implementar projetos sociais já foi quebrado há muito tempo nos EUA, uma economia de referência quando se fala em projetos sociais de empresas. No cenário estadunidense, o maior volume percentual de recursos para a área social não-governamental não vem de grandes corporações e/ou fortunas, mas de pessoas físicas, pequenos empresários, micro-empresas, dentre outros.

Pensar o Terceiro Setor como Extensão: habilidades e posturas básicas

Se, por um lado, grandes possibilidades se abrem para a formação de profissionais universitários para o Terceiro Setor, por outro, alguns cuidados devem ser tomados. O primeiro deles é não se deixar levar pelo pressuposto, muito difundido atualmente, de que Gerência Social e Privada não passam de duas faces de uma mesma moeda: a Gestão. Por detrás desse princípio está a idéia de que técnicas gerenciais originadas em ambientes privados são facilmente aplicáveis ou, quando muito, adaptáveis à área social. Nesse sentido, formar profissionais da esfera gerencial para atuar no Terceiro Setor exigiria apenas a incorporação de alguns conteúdos nas cadeiras existentes e/ou nos currículos dos cursos de graduação tradicionais, sobretudo o de Administração de Empresas.

Na verdade, percebe-se que as habilidades, posturas e técnicas gerenciais exigidas de um profissional do Terceiro Setor distanciam-se muito do perfil demandado ao gestor privado. Enquanto nas empresas privadas exige-se espírito competitivo, disposição implacável para alcançar metas e controles precisos da aplicação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, na esfera social essas perspectivas de gerenciamento podem trazer sérios problemas. Não que essas posturas não devam existir, mas elas não devem ser dominantes, sob pena de deturpar a natureza das organizações sem fins-lucrativos e de mascarar sua real performance social e política.

De um profissional voltado para o Terceiro Setor espera-se as seguintes habilidades e posturas:

- Negociação e articulação de interesses difusos de diferentes grupos sociais frente a problemas sociais complexos e polêmicos;
- Mobilização de recursos humanos, principalmente voluntários, para a ação social;
- Captação de recursos de diferentes fontes de financiamento, quer seja internacionais, nacionais ou regionais;
- Avaliação dos impactos (esperados e inesperados) dos projetos sociais para além da estrita disciplina financeira, que tem dominado algumas abordagens sobre Terceiro Setor;
- Atuação em “rede”, estabelecendo parcerias com outras organizações do Terceiro Setor, Estado, empresas privadas e organismos internacionais;
- Promoção da transparência organizacional, socializando informações, metodologias, acertos e erros;
- Detecção de oportunidades de mudança social em cenários desfavoráveis, ou seja, espírito de “Empreendedorismo Social”;
- Trabalho em equipe e foco na participação como estratégia fundante das organizações do Terceiro Setor;
- Versatilidade, dinamismo e determinação para alcançar metas de difícil consecução com baixo aporte de recursos;
- Análise de conjunturas político-econômicas e sociais globais, nacionais e regionais;
- Alteridade, ou seja, capacidade de entender a racionalidade, valores e modos de vida prevalentes em diferentes grupos sociais, principalmente aqueles de mais baixa renda;
- Sintonia com posturas e abordagens modernas quanto a Direitos Humanos, justiça social, respeito a minorias, responsabilidade social corporativa.

Essas habilidades e posturas não são facilmente desenvolvidas pelos profissionais de gestão, exigindo das instituições de ensino superior não apenas a reformulação de seus currículos, mas também a adoção de estratégias didático-pedagógicas inovadoras. No que diz respeito às disciplinas necessárias à formação para o Terceiro Setor, algumas assumem destaque: Captação de Recursos; Formação de Parcerias / Alianças Estratégicas; Marco Legal do Terceiro Setor; Gestão de Mão-de-obra Voluntária; Elaboração de Projetos Sociais; e Avaliação de Políticas Sociais.

Dentre as inovações nos projetos político-pedagógicos alguns pontos são de fundamental importância, a saber: assumir o aluno como “sujeito” do processo de ensino-aprendizagem, resgatando seu saber e vivência prévios; romper a ênfase na transmissão de conteúdos, caminhando para o desenvolvimento de habilidades e posturas; construir uma gestão escolar democrática e transparente; e conceber ensino e pesquisa como esferas interdependentes e complementares do processo de aprendizagem.

Análise da Gestão da Extensão da Faculdade ASA para o Terceiro Setor:

A política de gestão da extensão na Faculdade ASA para o Terceiro Setor tem como objetivo principal a criação de um espaço institucionalizado para estímulo, articulação, sistematização e avaliação de iniciativas marcadas pelo compromisso com a questão social no país e no mundo nos campos do ensino, pesquisa e extensão.

Para tanto, são colocadas as seguintes metas de trabalho:

- Modernizar o caráter dos projetos sociais desenvolvidos pela faculdade em articulação com diferentes grupos de atores sociais, a saber: movimentos sociais, organizações não-governamentais, governos, organismos internacionais, empresas privadas, grupos profissionais, dentre outros;

- Estimular e sistematizar a produção de conhecimento em torno da temática da Responsabilidade Social e temas vinculados como Voluntariado, Terceiro Setor, Projetos Sociais de Empresas, Ética Profissional, dentre outros;

- Articular as diferentes atividades de extensão com as estratégias didático-pedagógicas e de pesquisa desenvolvidas pela Faculdade ASA, através da temática da Responsabilidade Social;

- Criar um espaço de referência e convergência dos diferentes atores sociais envolvidos com Responsabilidade Social de forma a articular redes sociais.

A Política de Gestão da Extensão Universitária para o Terceiro Setor desenvolvida pela Faculdade ASA atua em torno de diferentes eixos de atividades, a saber:

- a) Intervenção em Problemas Sociais: articulando as diferentes atividades da unidade voltadas à Responsabilidade Social e estimulando ações em conjunto com variados atores sociais;
- b) Produção de Conhecimento: estimulando, viabilizando e execução projetos de pesquisa e publicações sobre Responsabilidade Social;
- c) Ensino: sistematizando e promovendo a reflexão em torno das atividades didático-pedagógicas já desenvolvidas na Faculdade ASA e em outras universidades acerca do ensino da Responsabilidade Social e propondo novas abordagens e métodos de ensino;
- d) Promoção e participação em Eventos: congregando pesquisadores, educadores e ativistas da Responsabilidade Social em fóruns, seminários e debates, além de representar a Faculdade ASA em atividades semelhantes promovidas fora do espaço da universidade;
- e) Articulação de Redes: promovendo a construção de vinculações entre diferentes atores sociais, quer seja para a intervenção nos problema sociais, quer seja para a reflexão e produção de conhecimento.

Os diferenciais competitivos da gestão da extensão universitária para o Terceiro Setor, desenvolvidos pela Faculdade ASA concentram-se no Responsabilidade Social Empresarial; na modernização da Gestão de Projetos Sociais; e na interação entre extensão, ensino e pesquisa. Nesse sentido, as áreas temáticas prioritárias de ação convergem para o desenvolvimento comunitário, o suporte gerencial a iniciativas sociais (Gestão Social) e a inclusão digital.

O modelo de gestão dos projetos desenvolvidos baseia em alguns princípios estruturantes, a saber: estética e ética como perspectivas complementares e necessárias uma a outra; avanço tecnológico e cultural; ruptura do Assistencialismo; compromisso democrático; complementariedade às ações do Estado; diálogo entre universidade e comunidade, através de aprendizagens entrecruzadas; conflito como variável estruturante das intervenções sociais; gestão como variável estratégica na modernização dos projetos de extensão universitária; abertura do espaço universitário à comunidade; extensão suportada pela pesquisa e como complemento-vivência do ensino-aprendizagem; estímulo e abertura à pro-atividade dos diferentes atores universitários, sobretudo o corpo discente; sustentabilidade em suas diferentes dimensões (econômico-financeira; sócio-cultural; ambiental; política; dentre outras); público-beneficiário da política concebido como “sujeito” – cidadania (direitos e deveres); ações que promovam a interação e o diálogo entre Estado, Sociedade Civil e Mercado; foco em educação continuada para a intervenção em problemas sociais; e transparência da gestão de projetos sociais.

Diante do exposto anteriormente, as metas da gestão da extensão para o Terceiro Setor da Faculdade ASA adquirem a seguinte confirmação, conforme apresentada no quadro abaixo.

Quadro 1 – Plano de Metas da Extensão para o Terceiro Setor

Atividade	Objetivo	Prazo de Implementação	Obtenção de Resultados
Extensão X Gestão de Projetos Sociais			
Política estrutura de estímulo, triagem, seleção, financiamento, monitoramento, avaliação e sustentabilidade de projetos de extensão	Criar regras precisas, transparentes, igualitárias e não-assistencialistas para o desenvolvimento de iniciativas de extensão	Curto-prazo	Médio-prazo
Política estrutura de relacionamentos institucionais e captação de recursos	Criar estratégias precisas de seleção, abordagem, negociação, relacionamento e captação de recursos com potenciais parceiros institucionais; Dotar os projetos de extensão de sustentabilidade.	Curto-prazo	Longo-prazo
Coordenação de Centro de Voluntariado	Estimular e preparar docentes, discentes e indivíduos externos Faculdade ASA para o trabalho voluntário	Médio-prazo	Longo-prazo
Incubadora de Projetos Sociais	Estimular e fortalecer a implementação de iniciativas de Responsabilidade Social	Longo-prazo	Longo-prazo
Extensão X Pesquisa / Produção de Conhecimento			
Programa de expansão de publicações: - Fomentar vocações acadêmicas; - Estabelecer metas de	Fomentar a formação de grupos de pesquisa	Curto-Prazo	Longo-Prazo

pesquisa e publicação			
Participação em congressos e eventos científicos	Representar a Faculdade ASA em eventos científicos de forma a consolidar a instituição como referência nacional	Curto-prazo	Médio-Prazo
Promoção de Concursos e Prêmios Acadêmicos voltados ao público-interno	Estimular a produção do conhecimento na área	Curto-prazo	Curto-prazo
Estimular a participação de docentes e discentes da PUC Minas em concursos e prêmios externos	Representar a Faculdade ASA em eventos científicos de forma a consolidar a instituição como referência em Responsabilidade Social	Médio-prazo	Longo-prazo
Criação do Observatório de Investimentos Sociais nacionais e internacionais	Analisar a evolução dos recursos disponíveis para investimento na área social, provenientes do capital privado, governos e organismos internacionais no Brasil	Médio-prazo	Longo-prazo
Desenvolvimento de pesquisas sobre Responsabilidade Social	Consolidar a Faculdade ASA como referência na produção de conhecimento sobre Responsabilidade Social	Médio-prazo	Longo-prazo
Interlocução com Centros de Pesquisa em RSE no Brasil e no Mundo	Consolidar a Faculdade ASA como referência na produção de conhecimento sobre	Curto-prazo	Curto-prazo

	Responsabilidade Social		
Monitoramento de carreiras e salários no Terceiro Setor	Analisar as demandas em termos de qualificação profissional do Terceiro Setor de forma a subsidiar o diálogo entre cursos de graduação e mercado de trabalho	Médio-prazo	Longo-prazo
Extensão X Ensino-Aprendizagem			
Suporte a iniciativas internas de extensão universitária	Profissionalizar e instrumentalizar os corpos docente, discente e de funcionários da Faculdade ASA	Curto-prazo	Curto-prazo
Preparação de simulações e casos para ensino	Desenvolver novas possibilidades de ensino da Responsabilidade Social através de simulações e estudos de casos	Médio-prazo	Longo-prazo
Simulação / Competição em negociação para a captação de recursos	Desenvolver habilidades de captação de recursos entre o corpo discente	Longo-prazo	Longo-prazo
Oferta de cursos de extensão	Suprir demandas específicas de qualificação profissional em Responsabilidade Social	Médio-prazo	Médio-prazo
Oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	Suprir demandas ampliadas de qualificação profissional em Responsabilidade Social	Médio-prazo	Médio-prazo
Suporte ao desenvolvimento de trabalhos integrados voltados à	Fortalecer o trabalho integrado como estratégia didático-	Curto-prazo	Curto-prazo

Responsabilidade Social	pedagógica		
Fortalecimento da Empresa-Júnior	Dotar a Empresa-Júnior de sustentabilidade	Curto-prazo	Longo-prazo
Palestras / Encontros para discussão de Responsabilidade Social	Criar espaço de formação continuada em Responsabilidade Social	Curto-prazo	Curto-prazo
Extensão X Fortalecimento Institucional da Unidade Universitária São Gabriel			
Seminário / Feira de Projetos Sociais – Fontes de financiamento X Orgs. Intermediárias X Orgs. de Base	Promover a interlocução entre agentes sociais e fortalecer a Faculdade ASA como referência em Gestão da Responsabilidade Social	Médio-prazo	Médio-prazo
Construção do Informativo sobre Responsabilidade SocialEmpresarial	Difundir informações sobre Responsabilidade Social Empresarial, consolidando a posição da Faculdade ASA como referência nacional na área	Curto-prazo	Longo-prazo
Construção de portal com dois eixos fundamentais iniciais: a) captação de recursos; b) catálogo de projetos sociais desenvolvidos por empresas privadas	Difundir informações sobre Responsabilidade Social, consolidando a posição da Faculdade ASA como referência nacional na área	Longo-prazo	Longo-prazo
Suporte a organizações do Terceiro Setor	Profissionalizar e instrumentalizar as organizações do Terceiro Setor	Médio-prazo	Longo-prazo
Referência para a Rede Mineira do Terceiro Setor	Consolidar a Faculdade ASA como referência em Responsabilidade Social	Curto-prazo	Curto-prazo

Fonte: elaborado pelo autor.

- Obs: - Curto-prazo = 0 a 6 meses;
- Médio-prazo = 6 a 24 meses;
- Longo-prazo = Acima de 24 meses.

Conclusões

Ao mesmo tempo em que novas possibilidades de intervenção da extensão universitária sobre os problemas sociais se apresentam no chamado Terceiro Setor, novos e antigos desafios da modernização da ação universitária extensionista também se manifestam no cotidiano das instituições de ensino superior.

Esses desafios, em maior ou menor grau, estão presentes na realidade e no papel social desempenhado pela Faculdade ASA no município que a abriga, Brumadinho, em Minas Gerais. Muitas das propostas e princípios contidos no plano de gestão da extensão para o Terceiro Setor da Faculdade ASA enfrentam obstáculos que vão desde a postura clientelista da comunidade com relação à instituição, até a baixa profissional dos quadros docentes e discentes, chegando nas incertezas que caracterizam as experiências de convergência entre ensino, pesquisa e extensão.

Apesar disso, a experiência de gestão apresentada e analisada tem como mérito discutir os desejos e ambições de modernização da gestão universitária e seus limites no cenário do ensino superior brasileiro contemporâneo.

Referências bibliográficas

- DRUCKER, P. F. (1995) **Administração de organizações sem fins lucrativos** – princípios e práticas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- FERNANDES, R. C. (1994) **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- LANDIM, L. (2002) Múltiplas identidades das ONGs. In: In: HADDAD, S. (org.) **ONGs e universidades**: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais; Peirópolis, pp. 17-50.
- PELIANO, A. M. T. M. (coord.) (2000) **A iniciativa privada e o espírito público**: a ação social das empresas do Sudeste brasileiro. Brasília: IPEA.
- RIFKIN, J. (1995) **O fim dos empregos** - o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron *Books*.
- SALAMON, L. (1998) A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 33(1): 5-11, janeiro-março.
- TEODÓSIO, A. S. S. (2002) O Terceiro Setor e a provisão de políticas sociais: desafios, perspectivas e armadilhas da relação entre organizações da sociedade civil e Estado em Minas Gerais. In: **Anais do X Seminário sobre Economia Mineira**. Diamantina, MG: Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional / UFMG, 18-22/06, pp. 1-25.