

Estado da publicação: O preprint não foi publicado em outro meio.

Empreendedorismo social e autogestão na assistência social não governamental: o caso da FEJEM enquanto ONG de orientação religiosa

Danilo Santos, Rosangela Bezerra Fonseca, Helder Ribeiro Freitas, Cristiane Moraes Marinho, Fabio Freire Oliveira

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.15251>

Submetido em: 2026-03-01

Postado em: 2026-03-04 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E AUTOGESTÃO NA ASSISTÊNCIA SOCIAL NÃO GOVERNAMENTAL: O CASO DA FEJEM ENQUANTO ONG DE ORIENTAÇÃO RELIGIOSA

Danilo Moreira dos Santos

Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)

<https://orcid.org/0000-0002-8644-1805>; danilo.santos@discente.univasf.edu.br

Rosangela Bezerra Fonseca

Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)

<https://orcid.org/0009-0006-7979-9442>; rosangelabezerrafonseca@gmail.com

Helder Ribeiro Freitas

Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)

<https://orcid.org/0000-0003-2264-3763>; helder.freitas@univasf.edu.br

Cristiane Moraes Marinho

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE) – campus Santa Maria da Boa Vista

<https://orcid.org/0000-0003-3130-1941>; cristianeifsertao@gmail.com

Fabio Freire Oliveira

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE) – campus Petrolina

<https://orcid.org/0000-0001-7798-6339>; fabio.freire@ifsertao-pe.edu.br

RESUMO

O Empreendedorismo Social (ES) tornou-se uma importante estratégia de intervenção coletiva diante das desigualdades socioeconômicas existentes no contexto brasileiro e da crescente atuação do terceiro setor no enfrentamento das vulnerabilidades sociais. Nesse contexto, Organizações Não Governamentais (ONGs) de orientação religiosa têm assumido papel expressivo na oferta de ações socioassistenciais e na promoção do bem-estar social. Este trabalho objetiva analisar as ações socioassistenciais, aspectos organizacionais e o desempenho da Fraternidade Espírita Jerônimo Mendonça (Fejem), em Petrolina/PE, no âmbito do ES. Realizou-se estudo de caso com análise documental, observação simples *in loco* de aspectos institucionais, no segundo semestre de 2023, consulta a dados fornecidos pela Instituição e outros recolhidos em suas redes sociais, e consulta a matérias jornalísticas. Como resultado, constata-se que entre diversas instituições congêneres nacionais, a Fejem realiza relevante trabalho social com diferentes ações contínuas, apresentando estratégias e foco convergentes ao alcance de resultados e conseguido uma boa gestão financeira, das ações e a manutenção das atividades fins. Seus aspectos organizacionais e os fatores observados com a Matriz *SWOT* apontam sua consolidação no ES como entidade do terceiro setor. Pontos positivos contribuem para o seu desempenho, embora fraquezas e ameaças possam trazer riscos, como possíveis impactos na organização interna e na qualidade das ações, ou a possível interrupção destas, numa eventual diminuição ou falta de recursos financeiros e de trabalho voluntário. O estudo evidencia a importância desta ONG de orientação religiosa como uma instituição sem fins lucrativos bastante atuante em nível municipal – apesar dos desafios e da necessidade de adequações identificados – e enquanto um dos empreendimentos de Assistência Social Não Governamental com relevante contribuição para o bem-estar de pessoas em contexto de vulnerabilidade socioeconômica.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional, Terceiro Setor, Organizações de Caráter Religioso, Trabalho Social, Eficiência de ONGs.

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SELF-MANAGEMENT IN NON-GOVERNMENTAL SOCIAL CARE: THE CASE OF FEJEM AS A RELIGIOUSLY ORIENTED NGO

ABSTRACT

Social Entrepreneurship (SE) has become an important strategy for collective intervention in the face of existing socioeconomic inequalities in the Brazilian context and the growing role of the third sector in addressing social vulnerabilities. In this context, religiously oriented Non-Governmental Organizations (NGOs) have played a significant role in offering social assistance actions and promoting social well-being. This work aims to analyze the social assistance actions, organizational aspects, and performance of the Jerônimo Mendonça Spiritist Fraternity (Fejem), in Petrolina/PE, within the scope of SE. A case study was conducted with document analysis, simple on-site observation in the second half of 2023 of institutional aspects, consulting of data provided by the Institution and other data collected on their social media, and consulting journalistic articles. As a result, it is found that among various similar national institutions, Fejem carries out relevant social work with different continuous actions, presenting strategies and focus convergent to achieve results and achieving good financial management, action management, and maintenance of core activities. Its organizational aspects and the factors observed with the SWOT Matrix point to its consolidation in Social Entrepreneurship as a third-sector entity. Some positive points contribute to its performance, although weaknesses and threats may bring risks, such as possible impacts on the internal organization and the quality of actions, or the possible interruption of these, in the event of a decrease or lack of financial resources and volunteer work. The study highlights the importance of this religiously oriented NGO as a highly active non-profit institution at the municipal level – despite the challenges and the need for adjustments identified – and as one of the Non-Governmental Social Assistance institution with relevant contribution to the well-being of people in contexts of socioeconomic vulnerability.

keywords: Organizational Sustainability, Third Sector, Religious Organizations, Social Work, NGOs Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo Social (ES) tem crescido como um dos fatores que direcionam esforços para gerar o bem comum, a partir de soluções que possibilitem atuação solidária entre as pessoas. De acordo com Alves e Sobreira Netto (2012), este elemento pode ser explicado a partir de diferentes visões, havendo muitas organizações que têm colaborado para o entendimento do quem vem a ser o ES. Em muitos contextos marcados por esta forma de empreendedorismo, a desigualdade social sensibiliza membros da sociedade civil organizada, conseguindo impulsionar o trabalho voluntário no país, cujas formas mais conhecidas são trabalhos sociais voltados às pessoas e comunidades em situação de vulnerabilidade.

Neste contexto abordado podem ser citadas as ações desenvolvidas por instituições ligadas ao chamado Terceiro Setor, segmento que, conforme Cláudio Diniz (2019, p. 7), citando o autor Di Pietro (2013): “[...] é composto por entidades privadas, sem vínculo orgânico com a Administração Pública, com objetivos sociais e sem qualquer escopo de lucro”. Dentre essas instituições, encontram-se as Organizações Não Governamentais (ONGs) de cunho religioso, as quais, segundo Almeida, Mendes e Bitu

(2018), visam assistir as famílias mais carentes, transformando positivamente sua realidade, beneficiando toda a sociedade e possibilitando que essas pessoas participem em processos no âmbito social.

Com atuação no município de Petrolina, a Fraternidade Espírita Jerônimo Mendonça (Fejem) é uma instituição que apresenta o perfil do ES por se tratar de uma organização do Terceiro Setor com atuação em causas sociais e que tem como um de seus objetivos desenvolver ações de Assistência Social Não Governamental. Esta organização se mantém através de doações aceitas de quaisquer pessoas que queiram contribuir com suas ações sociais e com as despesas de manutenção. Ela tem mantido suas atividades por meio do trabalho de um grupo de gestão e voluntários que se doam à esta causa com altruísmo e censo de solidariedade.

Diante disso, o presente trabalho objetiva analisar as ações socioassistenciais, aspectos organizacionais e o desempenho da Fejem no âmbito do ES no terceiro setor. Considerando que as ações desenvolvidas pela Instituição apresentam forte componente socioassistencial, este estudo não compreende o ES como uma oposição a essa dimensão, mas como um modo específico de organização, gestão e sustentação das ações sociais, caracterizado pela inovação organizacional, pela busca de autonomia relativa, autogestão¹ e pela produção de valor social de forma continuada.

As ações da Fejem são compreendidas, então, como expressão de ES na medida em que atendem, ainda que parcialmente, a quatro critérios centrais: (i) identificação e atenção de demandas sociais não plenamente atendidas pelo poder público; (ii) mobilização autônoma de recursos humanos, materiais, financeiros e simbólicos; (iii) adoção de práticas de gestão que garantem a continuidade das ações; (iv) geração de valor social de forma regular e institucionalizada.

O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, classificada como sendo do tipo exploratório-descritivo e com abordagem de Estudo de Caso no seu delineamento (Gil, 2002). De acordo com este autor, o Estudo de Caso: “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo

¹ Por autogestão, compreende-se, aqui, um modelo auto orientado de organização com foco na participação, corresponsabilidade e autonomia, o qual tem no terceiro setor um campo particularmente favorável para o seu desenvolvimento. Como se nota em Takahashi (2022), a autogestão está associada à ampliação de possibilidades democráticas aos colaboradores, conferindo-lhes maior autonomia nas atividades, maior participação e corresponsabilidade quanto aos resultados, contribuindo para a horizontalização da estrutura organizacional. E para Tenório (1998), com uma prática mais voltada a uma perspectiva de “gestão social” do que de “gestão estratégica”, as organizações têm maior possibilidade de fortalecimento da cidadania, na medida em que favorecem a participação e a ação comunicativa dos atores envolvidos.

e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (Gil, 2002, p. 54).

Em relação aos procedimentos específicos, foi realizada análise documental a partir de documentos fornecidos por um dos responsáveis principais da Fejem exclusivamente para esta pesquisa (balanços orçamentários e atas de reuniões), bem como a partir da análise de informações disponíveis em rede social da Instituição, além de matérias jornalísticas. Ademais, observações simples e pontuais foram realizadas *in loco* por dois dos autores do trabalho, no segundo semestre de 2023. Nesse contexto: “Por observação simples entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator” (Gil, 2008, p. 101), assumindo, portanto, uma postura não interventiva no contexto pesquisado. Assim, a observação realizada não se voltou à análise de comportamentos individuais nem à recolha de dados pessoais ou a identificação de sujeitos, mas somente a aspectos e dinâmicas institucionais pertinentes à pesquisa.

Para sistematização dos dados e auxílio às análises e apresentação destes, foram construídas tabelas, além de uma Matriz *SWOT*, a partir da qual são analisados aspectos internos e externos relativos à Fejem. De modo mais abrangente, no referencial teórico o trabalho também relaciona aspectos da bibliografia correlata e dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre organizações do terceiro setor no país e no município em que se localiza a Instituição analisada, contextualizando o panorama local e nacional e situando a Fejem nesse contexto.

Este artigo se divide em cinco partes: a primeira é constituída por esta introdução, com uma breve abordagem de conceitos sobre a temática do trabalho, do local do estudo e dos procedimentos metodológicos; na seção 2, expõe-se a fundamentação teórica, abordando conceitos e entendimentos sobre Empreendedorismo e ES, bem como, sobre a ocorrência de entidades sem fins lucrativos no Brasil e no município de Petrolina/PE frente ao ES; sequencialmente, a seção 3, com os resultados da pesquisa e a sua discussão, seguida da seção 4, com as considerações finais do trabalho e a 5, com as referências utilizadas para respaldar a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Social *versus* Empreendedorismo Empresarial/Privado

O empreendedorismo tem sido explicado de diferentes maneiras, sendo abordado,

muitas vezes, no aspecto de atitudes, comportamentos ou práticas específicas de agentes com qualidades também específicas com impacto no âmbito econômico. Nesse aspecto: “sabemos que o empreendedorismo traduz-se num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apóiam e o praticam, mas sabemos também que não existe teoria absoluta a este respeito” (Baggio e Baggio, 2014, p. 26).

Como aponta Gláucia Maria Vale, “Conceitos e teorias sobre o empreendedor se alteraram com o tempo” (Vale, 2014, p. 875). Analisando cinco principais vertentes teóricas sobre o tema: a da economia, a da inovação, a da sociologia, a da sociologia econômica e a da psicologia, essa autora conclui que: “[...] cada uma das cinco vertentes de investigações ensejou o desenvolvimento de um campo rico e estruturado de conhecimentos sobre determinadas facetas do empreendedor, como um ator diferenciado (individual ou coletivo)” (Vale, 2014, p. 884). Ela constatou, ainda, que: “existem muitos pontos de interação e diálogo entre os pioneiros de diferentes abordagens teóricas” (Vale, 2014, p. 875).

Na visão do pensador clássico da administração, Idalberto Chiavenato, “**empreendedor** é a pessoa que tem coragem de assumir riscos para aproveitar oportunidades em situações onde outras pessoas veriam apenas problemas ou ameaças” (Chiavenato, 2003, p. 23, destaque no original). Para ele, “o processo de empreender impulsiona a busca de novas oportunidades [...] e de criar novos negócios” (Chiavenato, 2003, p. 615).

A fundamentação teórica do empreendedorismo remonta à Teoria da Inovação e Empreendedorismo de Schumpeter, que destaca o papel do empreendedor como ator diferenciado no aspecto econômico. Assim, de acordo com Schumpeter (1939; 1979; 2005), citado por Vale, Wilkinson e Amâncio (2008), a inovação é uma força vital para o crescimento econômico, e é apenas através da diferenciação na estrutura social que o empreendedor se torna possível.

Destaca-se, também, que:

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas (Baggio e Baggio, 2014, p. 26).

Ainda de acordo com o que é destacado por esses mesmos autores citados:

Embora o empreendedorismo tenha sido um assunto tratado há séculos, foi na década de oitenta que se tornou objeto de estudos em quase todas as áreas do conhecimento em grande parte das nações. O empreendedorismo, em todos os

seus aspectos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas econômicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento (Baggio e Baggio, 2014, p. 26).

Após esse avanço do tema empreendedorismo na academia na década de 80, já na década seguinte começaria a ganhar destaque o empreendedorismo de cunho social enquanto outra forma mais específica e como sua variação. A esse respeito, segundo Oliveira (2004), o ES ganhou valor no início da década de 1990, de forma que “esse processo surge da constatação do crescimento das organizações do terceiro setor, da diminuição do investimento público na questão social e da participação crescente das empresas no campo social” (Oliveira, 2004, p. 17). Também conforme Souza e Moreira (2023, p. 142): “no Brasil, as entidades deste setor mostram ascendência durante os anos 1990, devido, dentre outros fatores, às reformas administrativas ocorridas na Administração Pública brasileira, à época”.

Em um estudo bibliométrico que mapeou a produção científica nacional e internacional ocorrida ao longo de quinze anos (1997-2012) sobre ES e sobre negócios sociais, constatou-se que houve um aumento da produção de conhecimento sobre o tema nos últimos seis anos da série (2006-2012), e que embora “recente” o seu estudo, ele encontrava-se em “estágio de desenvolvimento” no período analisado (Rosolen; Tiscoski; Comini, 2014, p. 103). O mesmo estudo apontou que os termos “empreendedorismo social” e “negócio social”, bem como seus correspondentes na língua inglesa (“*social entrepreneurship*” e “*social enterprise*”), foram os mais presentes nas pesquisas acadêmicas resgatadas das bases de dados nacionais e internacionais, respectivamente (Rosolen; Tiscoski; Comini, 2014, p. 94).

Para compreender o ES, é necessário observar sua natureza e funcionamento. Esse modelo de empreendedorismo baseia-se nas características específicas dos empreendedores sociais, sua esfera de operações, processos e recursos (Farfus, 2008). Nesse sentido, a discrepância entre o empreendedorismo e o ES pode ser compreendida através da abordagem adotada pelos empreendedores sociais, estes que transformam questões sociais em oportunidades (Itelvino *et al.*, 2018).

Os empreendedores sociais são pessoas sonhadoras e com ideias novas para resolver problemas, persistentes na busca por seus objetivos, muitos homens e mulheres que não desistem até que suas ideias sejam implementadas e consigam gerar impacto positivo no âmbito social. A este respeito, Dolabela (2003) citado por Stockmanns (2014, p. 17), afirma que:

Sob a ótica da Teoria dos Sonhos, empreendedor coletivo é aquele que tem

como sonho promover o bem-estar da coletividade, a melhoria das condições de vida de todos. Em outras palavras, chamo de empreendedor coletivo e [sic] indivíduo capaz de aumentar a capacidade de conversação de uma comunidade, ampliando ou criando a conectividade entre seus diversos setores, gerando o capital social, que é insumo básico do desenvolvimento, e cujo trabalho consiste em criar as condições para que a comunidade desenvolva sua capacidade de sonhar (Dolabela, 2003, p. 47 *apud* Stockmanns, 2014, p. 17).

Nesse contexto, destaca-se que “A figura do empreendedor social emerge, então, como a liderança capaz de reunir recursos individuais, privados e coletivos para viabilizar o desenvolvimento e a implantação de soluções aos problemas sociais crônicos” (Bose, 2012, p. 35). E os empreendedores sociais “Podem ser oriundos ou ligados a setores lucrativos, não lucrativos ou públicos [...]”, segundo Bose (2012, p. 37), citando Oliveira (2004).

Ao enfatizar o social, as ações empreendedoras serão caracterizadas por aspirações bastante distintas das do empreendedorismo convencional, principalmente devido aos aspectos discutidos por Melo Neto e Froes (2002), Oliveira (2004) e Alves e Sobreira Netto (2012): o ES não tem o intuito de produzir bens e serviços para venda, mas, para propor a resolução de problemas sociais, ou seja, não se destina aos mercados e aos negócios, mas sim, aos segmentos da população em risco. Assim, o foco está nos problemas e demandas sociais, de modo que o objetivo a ser alcançado é a solução ou mitigação do problema identificado, e o escopo de atuação é a comunidade local ou a própria cidade que se encontra sob a sua alçada. De maneira geral, aponta-se que “o empreendedorismo social produz bens e serviços para a coletividade” (Alves e Sobreira Netto, 2012, p. 1221). Observam-se essas diferenças sinteticamente no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Empreendedorismo convencional/empresarial *versus* empreendedorismo social.

Empreendedorismo Empresarial	Empreendedorismo Social
1. É individual.	1. É coletivo.
2. Produz bens para o mercado.	2. Produz bens e serviços para a comunidade.
3. Tem foco direcionado ao mercado.	3. Direciona-se à busca de soluções para problemas sociais.
4. Tem o lucro como medida de desempenho.	4. O impacto social é a medida de desempenho.
5. Busca a satisfação de necessidades dos clientes e a ampliação das potencialidades do negócio.	5. Busca resgatar pessoas de situações de risco social e promovê-las.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2002, p. 11).

O ES, portanto, “não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida)” (Melo Neto e Froes, 2002, p. 9). Nesse sentido, “o que o empreendedorismo social busca [...] não é o seu sucesso de vendas, como o faz o empreendedor privado, sua medida de sucesso é o impacto social. Ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta no programa ou projeto de empreendedorismo social” (Melo Neto e Fróes, 2002,

p.11). Em suma, não se resumindo a ganhos financeiros, o êxito nas ações de ES compreende a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida que elas conseguem gerar para o público-alvo.

2.2 As entidades sem fins lucrativos no Brasil e no município de Petrolina/PE frente ao empreendedorismo social

No debate sobre empreendimentos sociais e seus fatores motivadores, destaca-se que estes modelos organizacionais:

[...] podem ser facilmente identificados em todos os continentes, operando nas mais diversas realidades e buscando soluções para uma ampla gama de problemas sociais, que vão desde a erradicação da miséria até a defesa de direitos difusos, inclusive a sustentabilidade ambiental do planeta e a redução da desigualdade socioeconômica no mundo (Bose, 2012, p. 3).

Com efeito, um dos mais notáveis aspectos ligados à necessidade de ações sociais e ações de assistência social governamental e não governamental que se relacionam ao ES são as assimetrias socioeconômicas existentes na sociedade. Assim, em função da desigualdade social existente no país em relação à sua inscrição num sistema de produção e consumo capitalista, gerador e mantenedor de desigualdades, as situações de vulnerabilidade social e socioeconômica a que pessoas, grupos e comunidades são relegadas colocam, muitas vezes, a necessidade de ações orientadas em forma de trabalhos sociais, como ações voluntárias realizadas por membros da sociedade de forma organizada sensibilizados em relação a determinadas causas. Nesse contexto, um segmento bastante importante no país é o chamado Terceiro Setor, que é constituído por associações e diversas Entidades sem Fins Lucrativos.

Sobre as instituições ligadas ao Terceiro Setor, conforme Diniz (2019, p. 7), citando Di Pietro (2013), não visando o lucro este segmento “presta-se a cooperar com o Estado em atividades não exclusivas deste, mediante algum incentivo, como subvenções sociais ou isenções. Em razão do interesse público que encerram, são destinatárias do fomento estatal, mediante a observância de certos requisitos legais”. Dentre essas instituições referidas, estão as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Neste aspecto:

As organizações da sociedade civil (OSC) são instituições privadas, sem fins lucrativos, legalmente constituídas, autoadministradas, ou seja, capazes de gerenciar suas próprias atividades, e voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas. Entretanto, algumas OSCs recebem, desde o fim da década de 1990, os títulos de Organização Social (OS) ou Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Tais qualificações, de ordem jurídica, são outorgadas pela Administração Pública municipal, estadual ou federal para que a entidade possa receber benefícios de governos e órgãos públicos (na forma de estabelecimento de

parcerias, dotações orçamentárias, isenções fiscais etc.) para a realização de suas atividades, que devem ser, necessariamente, de interesse coletivo da sociedade (IPEA, 2020, p. 3).

Muitas instituições de cunho religioso (ONGs) também compõem o conjunto dessas entidades sem fins lucrativos, suprindo carências e dando assistência para as famílias mais desprovidas financeiramente, trazendo, assim, mudanças de caráter positivo e melhorias para essas famílias e para a sociedade (Almeida; Mendes; Bitu, 2018). Assim, como discutem esses autores:

[...] diante do atual cenário de desigualdade, onde o Estado mostra-se incapaz de promover a distribuição justa de recursos, o empreendedorismo social praticado pelas ONGs apresenta-se como uma ferramenta que pode transformar essa realidade, promovendo através de suas ações melhorias na sociedade em que está inserido (Almeida, Mendes e Bitu, 2018, p. 29).

A Tabela 1, a seguir, expõe a quantidade de Entidades sem Fins Lucrativos existentes tanto no país quanto no município de Petrolina/PE, de 2010 a 2016. Como pode ser observado, o quantitativo no país teve um leve crescimento de 2010 a 2013, mas sofreu uma leve queda deste ano para o ano de 2016. Ainda assim, em Petrolina a série histórica observada foi sempre crescente, evidenciando um constante aumento dessas entidades no município, reflexo de um contexto social no qual elas foram demandadas e conseguiram se inserir junto aos segmentos de atuação.

Tabela 1 - Número de entidades sem fins lucrativos no país e no município de Petrolina/PE.

Delimitação geográfica	Ano		
	2010	2013	2016
Brasil	556.846	566.846	526.841
Petrolina/PE	443	489	504

Fonte: IBGE - Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (2010-2016).

Já a Tabela 2, a seguir, expõe a quantidade de Fundações privadas e associações sem fins lucrativos existentes no país e no município de Petrolina/PE, de 2010 a 2016, mostrando também o total daquelas relativas ao segmento religioso, no qual a Fejem está diretamente inserida. Como se pode notar nesses dados, o total dessas instituições teve queda de 2010 para 2013 no país, e queda mais acentuada deste ano para 2016. Quanto às entidades do segmento religioso, houve um pequeno aumento de 2010 a 2013, havendo, em seguida, uma pequena queda no triênio subsequente na realidade observada no país como um todo.

Tabela 2 - Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no país e em Petrolina/PE (total geral e total de instituições de caráter religioso).

Delimitação geográfica	Ano					
	2010		2013		2016	
	Total	Religião	Total	Religião	Total	Religião
Brasil	283.812	83.542	275.662	84.251	236.950	83.053
Petrolina/PE	179	42	203	36	196	89

Fonte: IBGE - Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (2010-2016).

Quanto à realidade de Petrolina/PE, os dados da Tabela 2 apontam que houve um pequeno aumento do total geral entre 2010 e 2013, e uma tímida queda deste ano para 2016. Observando-se as entidades de cunho religioso, houve uma pequena queda no município de 2010 para 2013, porém, deste ano para o ano de 2016, a quantidade mais que dobrou, saltando de 36 para 89, o que demonstra uma proeminência dessas entidades religiosas sem fins lucrativos no município, no período considerado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A Fraternidade Espírita Jerônimo Mendonça: aspectos gerais

A Fraternidade Espírita Jerônimo Mendonça (Fejem) foi legalmente constituída em 13 de dezembro de 1999, por iniciativa do médico Pedro Francisco dos Santos Neto, responsável pela compra do imóvel inicial, do terreno, a escolha do bairro e o nome da entidade. O Sr. Raimundo Nonato Bispo foi o primeiro Presidente, tendo participado da fundação ocorrida dois anos antes, em 26 de novembro de 1997, juntamente com Pedro Francisco e mais 08 (oito) integrantes da Fraternidade Espírita dos Discípulos de Jesus.

A Organização está localizada na Rua Ademir Andrade Silva, nº 06, Bairro Cohab Massangano, no município de Petrolina/PE. Trata-se de entidade Religiosa Sem Fins Lucrativos, com CNPJ registrado sob a natureza jurídica de Associação Privada e com atividade principal identificada na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) como “94.91-0-00-Atividades de organizações religiosas ou filosóficas”. É composta por uma média de 150 pessoas (voluntários sociais, servidores²) entre diretoria do trabalho assistencial, diretoria administrativa, diretoria financeira, conselho fiscal e suplentes.

Todas as entidades religiosas desenvolvem ações na área social, principalmente

² O termo “servidor” é adotado institucionalmente para se referir àqueles que prestam serviço voluntário contínuo no âmbito das ações da Organização, ou seja, aqueles que “servem à causa”, que se doam a ela.

por serem entidades sem fins lucrativos. Em parte, isso se insere num processo histórico de evidenciação institucional sobre o qual “[...] parte da explicação da crescente visibilidade pública das religiões provem de um esforço mobilizativo destas [...] no sentido de ocupar espaços em que reivindicam legitimidade social e atendimento de demandas particulares” (Burity, 2007, p. 22). Conforme esse autor, há, ainda, “[...] outra dimensão: a de um envolvimento mais intenso das minorias religiosas com o atendimento das carências materiais e simbólicas de seus membros e de setores socialmente excluídos [...]” (Burity, 2007, p. 22-3). É assim, enquanto entidade religiosa sem fins lucrativos, que a Fejem também se insere na realização de ações sociais e nas ações de Assistência Social Não Governamental. As atividades desta linha desenvolvidas pela Instituição são:

- 1) Atendimento à saúde: atendimento médico, psicológico, fisioterápico, psicanalítico e nutricional;
- 2) Distribuição de cestas básicas: uma média de 200 por ano;
- 3) Distribuição de roupas e calçados;
- 4) Eventos temáticos nas comunidades (Páscoa, Dia das Crianças e Natal Solidário);
- 5) Projeto Mãos na Massa: distribuição de marmitex nas comunidades.

O Projeto Mãos na Massa tem se destacado como o maior projeto desenvolvido pela Instituição, o qual atende comunidades da Zona Oeste de Petrolina. Existe desde o ano de 2020 e por meio dele é feita a distribuição de uma média 200 marmitas por semana para pessoas em situação de vulnerabilidade social. A ação acontece todos os domingos, nas comunidades Vila da Paz, Salinas, Lutadores da Esperança, Lutadores da Liberdade, Portelinha, Vila da Fé, Ocupação Osvaldo Coelho e Santa Terezinha, contribuindo no apoio à segurança alimentar e nutricional dessas comunidades.

Outras atividades assistenciais desenvolvidas pela Fejem são:

- Atendimento médico especializado gratuito realizado aos sábados por médicos voluntários e equipe de saúde para pessoas em situação de vulnerabilidade social: Cardiologista (inclusive com realização de exame Eletrocardiograma (ECG) e aferição de pressão arterial); Clínico(a) Geral (inclusive com realização de exame de glicemia e dispensação de alguns medicamentos básicos para pessoas atendidas), Ginecologista, Psicólogo, Nutricionista e Fisioterapeuta;
- Distribuição de sopa e pães, aos sábados, em bairros periféricos do município de Petrolina/PE: comunidades Salinas, Lutadores da Esperança, Jardim Petrópolis e Nova Petrolina;
- Arrecadação de brinquedos e doces e doação nas comunidades Vila Dilma e Lutadores da Esperança (campanhas periódicas na Páscoa, Dia das Crianças e no Natal)³.

³ As campanhas de arrecadação de brinquedos e doces para as crianças geralmente culminam com um dia de ação para distribuição desses donativos, envolvendo também ação de contação de histórias e realização de instruções sobre higienização bucal. Assim, a Instituição busca proporcionar momentos de alegria e, também, incentivar hábitos de higiene pessoal entre as crianças carentes das comunidades atendidas pelas ações sociais que realiza.

A Tabela 3, a seguir, apresenta dados do balanço anual de 2022 referente a quase todas essas ações sociais realizadas, bem como do balanço do ano de 2023, que expõem em números os resultados dos esforços institucionais da Fejem neste período. No biênio comparado o destaque quanto à distribuição de alimentos é em relação à doação de pães, em 2022, com 14.400 unidades distribuídas. Com relação a serviços de saúde, o destaque é para o número de atendimentos médicos (clínica geral) também no primeiro dos dois anos analisados, que aparece com 566 atendimentos realizados. Além da distribuição de alimentos e dos atendimentos em saúde, também houve, em 2023, distribuição de 6.000 peças de roupas e calçados. Esses dados analisados também são disponibilizados ao público pela própria Entidade em sua página do *Instagram*, como uma forma de prestação de contas e de divulgação das ações, o que será relacionado como uma de suas forças, a partir da Matriz *SWOT* exposta mais adiante, para análise mais aprofundada deste fato enquanto um fator de transparência nas ações.

Tabela 3 - Balanço das ações sociais realizadas pela Fejem em 2022 e 2023.

Ano	Distrib. Marmitex (unid.)	Distrib. sopa (litros)	Distrib. pães (unid.)	Atend. médico	Exames ECG	Atend. psicológico	Atend. psicanalítico	Atend. nutricional	Distrib. roupas e calçados (peças)
2022	8.585	8.605	14.400	566	138	23	124	-	-
2023	5.684	-	-	539	171	105	31	18	6.000

Fonte: Elaboração dos autores (2023) com base em dados da Fejem (2022-2023).

Em relação aos insumos para produção dos marmitex e de sopa para distribuição, vale destacar que a Fejem recebe doações de alimentos (frutas, verduras, legumes e cereais) oriundos da agricultura familiar, vinda de pequenos produtores locais, como por exemplo, aqueles que fazem parte de projetos irrigados e comunidades rurais no município. A Entidade também recebe alimentos de mercados locais que tenham interesse em realizar a doação. Assim, ela acolhe tanto produtos de origem orgânica como produtos não orgânicos.

Ainda no contexto das ações socioassistenciais desenvolvidas, uma realização mais recente, ocorrida no segundo semestre de 2023, quando se iniciava a pesquisa que originou o presente trabalho, foi o estabelecimento de parceria entre a Fejem e a Universidade do Estado da Bahia (Uneb), campus Juazeiro, para ofertar o serviço de orientação jurídica gratuita às pessoas em situação de vulnerabilidade social, aos sábados, em paralelo a outras atividades.

Esses últimos aspectos apontados refletem, portanto, a importância das parcerias e atuação em redes (institucionalizadas ou não) para a boa gestão social e o alcance de

soluções sociais e da transformação social no âmbito das ações da Fejem. A atuação em rede é um elemento fundamental para a sustentabilidade de instituições sem fins lucrativos: “No contexto do terceiro setor, as redes são vetores importantes da sustentabilidade organizacional, ou seja, contribuem de forma significativa para o estreitamento do relacionamento entre os parceiros e para uma maior visibilidade dos seus trabalhos, o que lhes assegura a sua continuidade” (Pinto, Lima e Ribeiro, 2020, p. 79). Conforme esses autores: “No cenário das mudanças, as organizações do terceiro setor têm o desafio de pensar continuamente nas suas relações com as organizações do mesmo setor e com as organizações do primeiro e do segundo setor, Estado e empresas privadas, respectivamente” (Pinto, Lima e Ribeiro, 2020, p. 63).

Ainda nesse aspecto discutido, como exemplo de participação da Fejem em uma rede institucionalizada de colaboração, a nível municipal, destaca-se que a Instituição é cadastrada no Programa Transforma Petrolina, iniciativa do poder público municipal (criado pela Lei Municipal nº 3.379/2021) que tem como objetivo viabilizar e apoiar as atividades voluntárias no terceiro setor e o trabalho voluntário das organizações cadastradas na sua plataforma social. A plataforma atua, a título de exemplo, captando e direcionando recursos a essas organizações, já tendo sido a Fejem contemplada através dele, junto com outras instituições, com cestas básicas para doação em suas ações, conforme matéria da Assessoria de Comunicação do Programa (Lima, 2023a), e também com o repasse de recursos financeiros captados através de leilão solidário de peças de vestuário arrecadas no município, inclusive algumas “doadas por cantores de projeção nacional” (Lima, 2023b), durante *show* tradicional do município, por exemplo.

A incursão da Fejem nesse processo de desenvolvimento de ações sociais expressa seu papel de agência dentro de um ativismo social religioso que é desempenhado, em maior ou menor grau, por diferentes instituições em todo o país, como aquelas de setores religiosos diversos (católico, evangélico, espírita ou afro-brasileiro) enquanto “segmentos que enfatizam a centralidade da ação social como expressão da sua identidade religiosa e da cidadania” (Burity, 2007, p. 44). Conforme esse autor, “uma das formas mais clássicas de expressão deste ativismo está na expressão despolitizada da filantropia religiosa, que pode ser dirigida aos ‘de dentro’ e aos ‘de fora’ [do segmento religioso envolvido]” (Burity, 2007, p. 24).

Nota-se que o debate relacionado a essa atuação das instituições do terceiro setor de cunho religioso perpassa desde as questões da filantropia e caridade até o aspecto da cooperação e apoio às políticas públicas, a partir de uma “crescente interface com o estado

na oferta desses serviços [nas últimas décadas] (incorporando-as, por meio de parcerias, ao conjunto das ações de política social dos governos)” (Burity, 2007, p. 25). Para esse autor: “Nos desenvolvimentos recentes, a formulação e implementação de políticas e programas sociais que contam com a participação de organizações religiosas procuram assegurar-se de que esta não interferirá no objetivo último da parceria – a oferta de um serviço social público sem qualquer conotação religiosa” (Burity, 2007, p. 28).

Destaca-se, aqui, então, a importância do debate sobre esses aspectos relacionados à inserção de instituições de caráter religioso como a Fejem no âmbito das ações sociais e de política social, embora não seja objetivo precípuo deste trabalho problematizar os distanciamentos, aproximações e limites entre assistência social, assistencialismo, filantropia e caridade.

3.2 Aspectos de gestão

A Fejem é composta pelo corpo de voluntários sociais e pelo corpo formado pelas diretorias, os quais, como já explanado, somam em média 150 (cento e cinquenta) pessoas. A sua diretoria é composta por membros não remunerados. Nas definições da gestão interna a Organização realiza uma eleição dos componentes da gestão a cada 2 anos, para escolha dos integrantes do quadro diretivo. A seguir são expostas algumas informações sobre a composição do quadro diretivo identificado no período da pesquisa (gestão 2022-2024, incluindo suplentes), as quais permitem contabilizar a participação de 05 (cinco) homens e 04 (quatro) mulheres:

- 01 (um) Diretor do Trabalho Assistencial;
- 01 (um) Diretor Administrativo;
- 01 (uma) Diretora Financeira;
- 03 (três) Titulares do Conselho Fiscal;
- 03 (três) Suplentes do Conselho Fiscal.

A Organização se mantém através de doações, as quais são realizadas via pix na conta utilizada para apoio a esse processo ou feitas presencialmente na sede da Instituição. Cabe destacar que a Fejem não solicita doações financeiras, porém, recebe, de quem quiser doar, para poder manter as ações sociais e custear as despesas de manutenção da Organização enquanto instituição social e enquanto Casa Religiosa, como observado. Todas as doações de alimentos perecíveis para o Projeto Mãos na Massa são oriundas dos 1.000 (mil) frequentadores (média mensal) que geralmente participam das palestras públicas realizadas às terças-feiras e aos sábados.

Quanto à motivação para os voluntários ingressarem na causa, e mesmo a

recompensa social e emocional proporcionada, estas se relacionam ao sentimento de fé e prática da caridade, bem como, ao fato de se perceberem em meio a um engajamento em que se inserem fazendo o bem para o próximo. Tratando-se, assim, de uma Instituição do terceiro setor, baseada no trabalho voluntário e nesses valores de prática da caridade, tais características corroboram aspectos de fase mais posterior das Teorias das Motivações (Chiavenato, 2004).

Olhando para essas teorias citadas, inscritas na história da evolução do trabalho, das organizações e das pessoas no contexto organizacional, verifica-se, conforme Chiavenato (2004), que a Escola da Administração Científica, fase mais anterior, baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o homem seria motivado apenas em função da busca por dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais decorrentes do trabalho. Entretanto, o sociólogo e psicólogo Elton Mayo⁴, citado por Chiavenato (2004), propôs uma nova teoria da motivação, segundo a qual “o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas” (Chiavenato, 2004, p. 116), tratando-se, aí, não mais do *homo economicus*, e sim, do homem social. São essas recompensas que também se verificam na realidade da Fejem.

Este aspecto acima abordado aponta, neste sentido, para a “relevância de desenvolver pesquisas com base no simbolismo organizacional, dentro do paradigma interpretativista, sobre o tema da motivação no trabalho voluntário” (Salazar; Silva; Fatinel, 2015, p. 173)⁵, a qual, a exemplo do próprio caso analisado por esses autores, referente à Associação Voluntárias da Apae (Avapae), envolve “um processo de produção de sentido [...] em torno do valor de ser voluntário no seu ambiente social” (Salazar; Silva; Fatinel, 2015, p. 175), o que também pode ser apontado no caso aqui analisado, considerando os aspectos discutidos.

Além dos canais de comunicação mais comuns da Fejem para apoio a atividades administrativas (e-mail e telefone), no processo de comunicação para dar visibilidade às ações são desenvolvidas atividades básicas de marketing que consiste na utilização de

⁴ O sociólogo e psicólogo George Elton Mayo foi responsável pela Experiência de Hawthorne, que possibilitou um novo olhar sobre essa questão discutida em relação ao âmbito organizacional, a partir da Escola da Abordagem Humanística da Administração, ou Escola das Relações Humanas.

⁵ Conforme os autores citados, “No campo do simbolismo organizacional, comumente, esse tema não é tratado de maneira específica, o que coloca em segundo plano a importância de se tratar das trocas simbólicas dos atores sociais, em seus múltiplos contextos de inserção (organizacionais e locais), ao se estudar a motivação no trabalho voluntário” (Salazar; Silva; Fatinel, 2015, p. 173).

redes sociais bastante utilizadas no contexto contemporâneo: *Instagram*, *WhatsApp* e *Facebook*. Estas redes sociais são alimentadas pelo Diretor do Trabalho Assistencial, juntamente com membros da Diretoria, Conselho Fiscal e alguns voluntários. Os processos administrativos neste sentido (e em outros, como organização de determinados documentos) também são executados com apoio de voluntários que integram o movimento, não havendo, assim, equipe específica para atividades de secretariado, por exemplo, ou de comunicação.

No aspecto do marketing há, ainda, a presença na mídia televisiva, com a realização de entrevistas em programas da rede de TV local e em *blogs* locais. Os aspectos comunicacionais serão retomados mais adiante, para aprofundamento e contextualização enquanto um dos elementos de competitividade praticados pela Instituição.

Os esforços comunicacionais também permeiam a identidade visual da Instituição, a julgar pelo uso massivo que é feito da sua logomarca, internamente, na estrutura física e nos documentos e materiais institucionais, e externamente, nas campanhas e redes sociais. Junto ao nome e à sigla da Entidade, compõem esta logomarca uma mão segurando uma folha de trevo (Figura 1), o qual significa a completude, ou aquilo que é perfeito, sendo assim, utilizado como representação desse princípio científico-filosófico-religioso da busca pela perfeição, ou seja, da evolução do ser (humano e espiritual), que é creditado pelo segmento espírita, alinhado, pela sua doutrina, ao tripé Ciência, Filosofia e Religião.

Figura 1 - Logomarca utilizada para identificação da Fejem.



Fonte: Adaptado de rede social *Instagram* da Fejem (2023).

3.2 Aspectos de gestão e autonomia financeira da Fejem

Além de estar aberta ao recebimento de doações em espécie, ainda que não as solicite, para angariar recursos a Instituição também mantém, com o apoio de doações, a realização semanal de bazar de roupas e sapatos usados (que estejam em boas condições de uso) e a realização quadrimestral do Festival de Tortas, visando à arrecadação de fundos para a manutenção de suas despesas.

Para que prosperem as ações da Fejem, há o apoio constante de voluntários que

provêm de segmentos e classes sociais diversas e que chegam até mesmo a disponibilizar recursos próprios, como por exemplo, veículo para a entrega das marmitas, brinquedos e doces nas campanhas solidárias, o que contribui para minimizar os custos envolvidos no desenvolvimento dessas ações. Há o impulsionamento do aspecto do voluntariado: convite durante palestras públicas, apresentando os projetos e ações realizadas pela Fejem, dando ênfase ao Projeto Mãos na Massa, que requer doação permanente de itens a comporem a alimentação, bem como, do trabalho para preparação e distribuição das marmitas.

Há a motivação ao comprometimento dos voluntários: boa parte dos voluntários vêm das chamadas Escolinhas Aprendizizes do Evangelho (EAE), nas quais os participantes têm um contato maior com os valores religiosos e sociais que norteiam as ações da Instituição. Esses voluntários nos quais é despertado o interesse, podem se tornar sócios e contribuir com um valor mensal para as despesas da Entidade. Conforme observado, os recursos arrecadados por esta via às vezes se tornam insuficientes para a manutenção da Instituição e dos trabalhos sociais por ela realizados, devido eventuais aumentos de inadimplência de sócios.

A Tabela 4, a seguir, apresenta dados do balanço da receita auferida de janeiro a novembro de 2023, a partir de doações oriundas de diferentes origens, bem como da comercialização de produtos arrecadados (com exceção dos livros, que são comprados para revenda⁶), a qual também é feita para custeio das despesas administrativas e operacionais da Instituição. Como se pode observar, a receita auferida com as vendas da livraria e com a realização do Festival de Tortas, respectivamente, foram as duas mais vultosas no período considerado.

Tabela 4 – Receita bruta auferida conforme balanço da instituição (valores em R\$ - 2023).

Doação Sócios	Doação Pessoa Física	Doação Pessoa Jurídica	Bazar Venda de Roupas	Vendas da Livraria	Festival de Tortas	TOTAL
180,00	600,00	800,00	3.200	15.000	6.730,00	26.510

Fonte: Elaboração dos autores (2023) com base em dados da Fejem (2023).

A observação do total da receita auferida em 2023 (Tabela 4) com o total das despesas obtidas no mesmo período (Tabela 5) permite constatar que a Instituição não obteve prejuízo financeiro na realização de suas ações, obtendo, assim, autonomia

⁶Quanto à receita líquida obtida com a revenda de livros, especificamente, ela foi de R\$ 1.800,00 no período considerado, já que esses itens, ao contrário dos demais que são comercializados, são oriundos de compra para revenda, de modo que o gasto da Fejem com a sua compra, em 2023, foi de R\$ 13.200,00.

financeira ao longo deste período analisado, ainda que não se tenha conseguido informações sobre o gasto total no período em relação à quantidade exata de marmitex distribuídos com o custo de R\$ 4,50 a unidade, já que nem todos envolvem esse custo. A esse respeito, vale ressaltar, ainda, que além de receber doação de alimentos para com eles produzir marmitex, como anteriormente discutido, a Fejem também recebe doação de marmitex prontos para distribuição.

Tabela 5 - Despesas da instituição (valores em R\$ - 2023).

Gás	Água	Energia elétrica	IPTU	Internet	Marmitex	Pgto. distribuidora de livros	TOTAL
425,00	900,00	5.720,00	480,00	1.430,00	?	13.200,00	22.155,00

Fonte: Elaboração dos autores (2023) com base em dados da Fejem (2023).

Como se pode notar, no âmbito das ações da Fejem além de se registrar os resultados quantitativos das ações, também há uma preocupação com a manutenção do registro regular das despesas (apesar de não se ter conseguido informações sistematizadas quanto ao gasto envolvido na distribuição de marmitex, especificamente, como foi supracitado) e o registro das receitas (embora não se tenha constatado informações quanto a uma estimativa específica de arrecadação anual de doações, como será retomado na Matriz *SWOT*), procedimento burocrático que se torna fundamental no apoio à gestão organizacional. Este controle também é importante, por exemplo, para o apoio a eventual auditoria interna que venha a se fazer necessária, processo este que pode se basear em “exames” como “registros e sistemas estabelecidos” (Amaral e Bertegani, 2018, p. 45), e pelo qual um agente interno à organização tem a responsabilidade de proceder à juntada de “informações” para analisar a “eficiência” da instituição, entre outros aspectos (Amaral e Bertegani, 2018, p. 51).

Destaca-se que, enquanto processo de controle mais formal, a auditoria interna se torna imperiosa para aquelas entidades sem fins lucrativos que possuam parceria com o poder público no desenvolvimento de ações da política social e/ou que captem recursos públicos.

3.4 Aspectos de competitividade

Um dos aspectos de diferenciação da Fejem é que a Instituição atua em bairros mais periféricos, evitados por outras instituições, indo, portanto, aonde elas não vão.

No aspecto dos processos comunicacionais institucionais já mencionados em seção anterior (Aspectos de gestão), vale ainda salientar que ocorre o eficiente uso do *Instagram* para promover a visibilidade da Instituição e das ações por ela realizadas, com

1.646 seguidores no perfil da Fejem e uma média de 800 visualizações por postagem nesta mesma rede até o final de 2023. Já no *Facebook*, a Instituição tinha cadastrados vultosos 3.509 seguidores até o período observado.

As campanhas das ações sociais são divulgadas com antecedência, utilizando esses supracitados e os demais meios de comunicação gratuitos para sensibilizar o maior número possível de pessoas que, assim, podem contribuir com um maior número de doações, o que reflete no atendimento de mais pessoas em vulnerabilidade. Após realização das ações, também são efetuadas estratégias de comunicação voltadas ao reforço positivo a voluntários e doadores, com *feedbacks* e agradecimentos gerais, como exposto pela Figura 3, a seguir, que evidencia ações realizadas no âmbito do Projeto Mãos na Massa. Esses procedimentos constituem um conjunto de estratégias básicas que essa e outras organizações se utilizam para inserir-se e firmar-se num contexto de competitividade organizacional, a qual torna-se um desafio para os agentes do empreendedorismo, tanto o empresarial, quanto o social. Nesse aspecto, como apontado por Gláucia Maria Vale, há cerca de uma década: “Os empreendedores atuais [...] situam-se em um mundo completamente diferente, caracterizado por rápidas transformações e grande competição [...]” (Vale, 2014, p. 875).

Figura 3 – Material de divulgação do projeto Mãos na Massa da Fejem (2023).



Fonte: Adaptado de rede social *Instagram* da Fejem (2023).

Em relação ao referido Projeto Mãos na Massa, visando ampliar suas ações a Entidade já buscava, no período de início dessa pesquisa, torná-lo mais bem adequado às

ações de Assistência Social regidas pela Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, a qual trata sobre a organização da Assistência Social no país e das responsabilidades do Estado quanto a isso, entre outros aspectos (Brasil, 1993). Com essa medida, visava-se contribuir para que o referido Projeto se firmasse enquanto uma ação de Organização Não Governamental. Nesse sentido, demandava-se um processo de reorganização institucional que desmembrasse o “braço social” da Fejem, processo por meio do qual seria possível abrir conta jurídica (ainda não existente no período) para, por exemplo, conseguir acesso a isenções fiscais e dedução de imposto de renda.

3.5 Análise *SWOT* da Organização

O Quadro 2, a seguir, apresenta a matriz *SWOT* (ou matriz FOFA) elaborada acerca da realidade da Entidade, sintetizando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O conteúdo da matriz apresenta elementos que sintetizam tanto aspectos anteriormente discutidos, quanto outros aspectos mais específicos relativos a essas quatro dimensões que se dividem entre os ambientes interno e externo à Organização. Ela permite, assim, a análise de cenário relativo à Instituição e a identificação de sua posição estratégica no ambiente em que está inserida.

Quadro 2 - Matriz *SWOT*/FOFA com aspectos identificados em relação à Fejem.

		Fatores positivos	Fatores negativos
		FORÇAS	FRAQUEZAS
Fatores internos		<p>Possui longo tempo de atividade.</p> <p>Possui estrutura física própria.</p> <p>Ocorrência constante e suficiente de ofertantes de trabalho voluntário.</p> <p>Possui voluntários com qualificação na área de saúde.</p> <p>Possui um nível médio* de organização interna.</p> <p>Possui estrutura organizacional relativamente bem definida.</p> <p>Possui um corpo diretivo relativamente amplo e atuante.</p> <p>Possui um nível médio* de visibilidade na mídia local e nas redes sociais.</p> <p>Consegue desenvolver um diversificado leque de ações sociais.</p> <p>Possui algumas parcerias com instituições e agentes apoiadores para a oferta de serviços específicos.</p> <p>Participa de rede institucionalizada de cooperação (programa municipal de voluntariado).</p> <p>Sobreposição do aspecto das recompensas sociais e emocionais sobre o das recompensas econômicas/salariais.</p> <p>Mantém o registro e a transparência das ações.</p>	<p>Não possui uma estimativa específica de arrecadação anual de doações.</p> <p>Inexistência de conta bancária específica para administração dos recursos financeiros arrecadados.</p> <p>Influências eventuais de restrições orçamentárias.</p> <p>Necessidade do aumento da visibilidade institucional.</p> <p>Fragilidades na comunicação interna.</p> <p>Acúmulo de funções administrativas em membros da cúpula diretiva, por não haver equipe voluntária específica para essas atividades.</p> <p>Necessidade de organização burocrática (documentação do voluntariado) para sistematização/padronização das ações sociais.</p> <p>Falta de espaço físico amplo para a realização dos trabalhos assistenciais em dias de grande fluxo.</p> <p>Poucos projetos de longo prazo (ações sociais)/ausência de outros projetos de longo prazo (horta comunitária, cursos profissionalizantes, ações educativas) que visem o benefício da população atendida.</p>

	Fatores positivos	Fatores negativos
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Fatores externos	<p>Adequação à Lei da Assistência Social (Lei nº 8.742/1993) para firmar-se como Organização Não Governamental.</p> <p>Acesso à conta jurídica para gestão mais adequada dos recursos financeiros.</p> <p>Acesso a subvenções e programas públicos, com a adequação à Lei 8.742/1993.</p> <p>Fluxo constante de doações.</p> <p>Estabelecimento de novas parcerias com instituições e agentes apoiadores.</p>	<p>Dependência de recursos financeiros de terceiros para manutenção das atividades.</p> <p>Não haver doações durante um período relativamente longo.</p> <p>Manutenção alicerçada na contribuição dos associados.</p> <p>Haver interrupção massiva do voluntariado.</p> <p>Elevação expressiva no número de pessoas em vulnerabilidade a buscarem a Organização.</p> <p>Elevação expressiva da competição por recursos financeiros e por voluntários com outros projetos e ONGs.</p>

***Nota:** Considerado, aqui, numa relação entre “baixo nível” (pouca), “médio nível” (considerável) e “alto nível” (muita).

Fonte: Elaboração dos autores com base nos dados da pesquisa (2023).

Como se pode notar a partir dessas informações da Matriz *SWOT* (Quadro 2), a Fejem possui muitos pontos fortes que contribuem para a sua eficácia e eficiência organizacional, sendo eles fatores internos que influenciam positivamente no seu processo de autogestão e contribuem para o alcance de seus objetivos e a concretização de suas metas, e estando eles relacionados a aspectos estruturais, históricos, operacionais, de gestão e mesmo aspectos morais. Um desses pontos fortes é a manutenção de um diversificado leque de atividades (ações sociais), o qual contribui para o atendimento de situações de vulnerabilidade em diferentes dimensões (saúde, alimentação, vestuário, campanhas solidárias temáticas etc.), como já foi demonstrado. Em relação à citada dimensão saúde, possuí, também, voluntários com qualificação profissional específica.

Acerca da manutenção de registro e de transparência nas ações, outro ponto forte identificado, vale ainda destacar a sua importância enquanto ação prática, tomada como reflexo de uma preocupação com a manutenção de registros e a quantificação das ações e de seus resultados, além da divulgação desses dados em sua rede social. A esse respeito, tendo analisado o caso de entidades religiosas cristãs de outra vertente, com atuação social congênera à aqui exposta em relação à Fejem, Joanildo Burity expõe suas impressões quanto a “Um levantamento não sistemático junto a 66 comunidades evangélicas em quatro cidades da Região Metropolitana do Recife (Recife, Olinda, Jaboatão dos Guararapes e Camaragibe), feito em novembro de 2004 [...]” (Burity, 2007, p. 34). Assim, ele destaca que:

Os resultados apontados para as ações realizadas, quando se consegue fazê-lo, tendem a não serem quantificados, nem mesmo estimados qualitativamente. Em muitos casos, trata-se apenas de uma percepção de que as atividades facilitaram o relacionamento com “a comunidade” (sem que se explicita em que sentido ou por quê) ou a evangelização. Em apenas 7 dos [66] casos, a

identificação dos resultados indica alguma compreensão do contexto social mais amplo em que se insere a ação social da igreja, para além de motivações pessoais, filantrópicas ou proselitistas (Burity, 2007, p. 35).

Diferentemente desse caso abordado por Burity (2007), a prática realizada no âmbito da Fejem, aqui identificada como uma manutenção de registro e de transparência nas suas ações, exprime um nível de preocupação e de organização quanto à própria gestão das ações, com a prática de um controle que pode contribuir para a avaliação dos resultados daquelas, e que, somado à divulgação destes resultados, contribui também, de certa maneira, para a própria credibilidade da Instituição e das ações sociais por ela desenvolvidas. Para além dos registros das ações, isso também se aplica aos registros das despesas e das receitas que são desempenhados na Instituição, os quais foram anteriormente analisados com um recorte temporal debruçado num período de dois anos (2022-2023).

Ainda dentre os fatores positivos, a Entidade possuía, no período observado, algumas oportunidades no sentido de buscar sua formalização legal enquanto ONG e assim aumentar sua participação em programas públicos, bem como a possibilidade de buscar parcerias que pudessem contribuir para o fortalecimento e ampliação de suas ações.

Como fatores negativos, identificaram-se, entretanto, muitos pontos internos que demandam atenção enquanto fraquezas, os quais colocam para a Entidade o desafio de buscar a melhoria de suas práticas e processos internos para o alcance de resultados tanto mais positivos, pois tais fraquezas trazem, por exemplo, o risco de impactos negativos na sua organização interna e na qualidade das ações. Essas fraquezas compreendem principalmente as dimensões de gestão e operacional, havendo, também, quanto a isso, um aspecto de cunho estrutural (espaço físico). Uma dessas fraquezas identificadas é a questão da ausência de maior diversificação quanto a projetos de longo prazo que pudessem assistir à população atendida e, assim, expandir ainda mais o escopo de atuação junto ao seu público.

Houve, também, a identificação de ameaças às suas ações, à sua autonomia financeira e ao seu processo de gestão, relacionadas a fatores que independem da Instituição (externos), mas para os quais ela também precisa se manter preparada, já que essas ameaças trazem a possibilidade de interrupção das ações, ante uma possível diminuição drástica ou falta de recursos financeiros, doações e de trabalho voluntário, bem como o risco de ineficiência nas ações, ante uma expressiva elevação no número de

pessoas em vulnerabilidade a demandarem a organização ou na competição por recursos financeiros e por voluntários com outros projetos e instituições que venham a incidir localmente. Por isso, faz-se necessário monitorar tais ameaças, garantindo que não causem impactos significativos às operações da Instituição.

No que se refere à inexistência de conta específica para administração dos recursos financeiros arrecadados, constatada na pesquisa e aqui relacionada como uma fraqueza, vale, entretanto, destacar que procedimentos em busca da criação de uma conta jurídica foram postos em prática pela Instituição no segundo semestre de 2023, estando isso, portanto, já em curso no final daquele ano, enquanto se iniciava a presente pesquisa.

Em suma, os aspectos identificados a partir da Matriz *SWOT*, e os demais dados abordados anteriormente, permitem compreender que o caráter empreendedor presente nas ações da Instituição analisada não se restringe aos serviços ofertados, mas se manifesta também na forma como estes são concebidos, organizados e sustentados. Tal configuração envolve a articulação entre práticas socioassistenciais e elementos de inovação social, autogestão e mobilização comunitária, indicando um modo específico de atuação institucional orientado para a resposta a demandas sociais em contextos de vulnerabilidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se analisar as ações socioassistenciais, aspectos organizacionais e o desempenho da Fraternidade Espírita Jerônimo Mendonça (Fejem), localizada no município de Petrolina/PE, quanto à questão da autogestão e do ES no terceiro setor. Para tanto, buscou-se, inicialmente, realizar uma contextualização teórica que diferenciasse o empreendedorismo privado do ES, apontando como este último está relacionado ao direcionamento de esforços para o bem comum, envolvendo trabalhos sociais voltados a pessoas em vulnerabilidade socioeconômica, desenvolvidos pela sociedade civil organizada no Terceiro Setor, através de entidades sem fins lucrativos que assistem pessoas afetadas pela desigualdade socioeconômica e pela insuficiência das ações do Estado.

Abordando dados oficiais, na sequência, foi demonstrado que há existência de uma quantidade considerável de organizações sem fins lucrativas no país e no município de Petrolina/PE voltadas a esse desenvolvimento de ações sociais e/ou ações de Assistência Social Não Governamental, buscando assistir pessoas, famílias e grupos em situação de vulnerabilidade socioeconômica e suprir lacunas deixadas pelas políticas

públicas, pelo poder público e pelo Estado. Em seguida, abordando o caso específico da Fejem, expôs-se como ela tem se destacado enquanto uma dessas instituições que têm realizado um trabalho relevante no município de Petrolina/PE, assistindo pessoas e grupos periféricos e segmentos mais desfavorecidos com diversas ações sociais, seguindo, assim, a máxima atribuída pela bibliografia de referência – como Melo Neto e Froes (2002) e Alves e Sobreira Netto (2012) – ao ES, de não se voltar a mercados, mas, sim, a grupos e indivíduos em situação de risco e vulnerabilidade social.

A partir da análise realizada, foi possível apontar os principais aspectos de autogestão, desempenho, autonomia na manutenção das suas atividades e competitividade da Fejem, verificando-se que esta organização vem se consolidando no âmbito do ES enquanto entidade religiosa sem finalidade lucrativa e mantida por doações e trabalho social voluntário de agentes engajados e orientados por valores morais e ideais de altruísmo e abnegação. E como foi discutido, isso aponta para a importância de análises sobre a questão dos simbolismos e produções de sentidos em torno do trabalho voluntário no âmbito organizacional no terceiro setor.

Conforme demonstrado, a Fejem apresenta vários fatores positivos que contribuem para o seu desempenho organizacional e a manutenção de suas ações, não obstante a existência de elementos que se impõem como fraquezas e ameaças a esse mesmo desempenho e sustentabilidade da Instituição, apontando um cenário passível de riscos ao alcance de êxito nas ações. Mas, ainda que haja pontos específicos que carecem de adequação, verificou-se que a Fejem, que se caracteriza como uma ONG de caráter religioso, apresenta estratégias e foco que convergem para o alcance de resultados pretendidos, quanto às ações socioassistenciais não governamentais que desenvolve com vistas à melhoria do bem-estar e da qualidade de vida de pessoas (seja crianças, adultos ou idosos) e grupos em vulnerabilidade no município em que atua. Ela tem conseguido manter uma boa gestão financeira, organizacional e das ações desenvolvidas, por meio de um fluxo contínuo de doações e de volume considerável e constante de trabalho do voluntariado que tem se mostrado suficiente para a realização das ações sociais e para o alcance de seus objetivos, apesar de influências eventuais de restrições orçamentárias.

Diferentemente de práticas assistenciais pontuais, as ações da organização analisada apresentam caráter contínuo e institucionalizado, sustentadas por planejamento interno, divisão de responsabilidades e articulação com parceiros, o que reforça seu enquadramento como iniciativa de ES, e não um mero assistencialismo. Observa-se, assim, uma inovação social de caráter incremental na forma como a organização articula

trabalho voluntário, liderança comunitária e recursos locais para atender demandas sociais específicas, configurando soluções contextualizadas e adaptadas à realidade atendida.

Reconhece-se que as ações analisadas mantêm elementos típicos da assistência social tradicional, especialmente no que se refere à oferta de benefícios e serviços diretos. Contudo, tal característica não invalida seu enquadramento como ES, mas evidencia a existência de um modelo híbrido, situado na fronteira entre assistência social não governamental e inovação social. E a presença de práticas de autogestão, ainda que com limites, aproxima a atuação da ONG de iniciativas de ES baseadas na corresponsabilização dos envolvidos.

No aspecto do capital humano e da motivação, viu-se que as recompensas envolvidas no processo de engajamento de pessoas se configuram como recompensas sociais e emocionais, em se tratando de uma Instituição do terceiro setor que se baseia no trabalho voluntário e em valores de prática da caridade, inclusive com um fundamento filosófico-religioso. Isso se destaca como um aspecto central frente ao contexto econômico e ao segmento organizacional no país, por evidenciar uma forma de organização alternativa aos modelos tradicionais de organizações produtivistas, destacando-se, assim, com um outro modo de ação frente ao sistema capitalista gerador e mantenedor de desigualdades socioeconômicas e mazelas sociais.

O estudo do caso analisado contribui para a evidenciação e o reconhecimento desta entidade sem fins lucrativos e ONG de orientação religiosa como umas das instituições que atuam enquanto empreendimentos sociais capazes de contribuir para a transformação da realidade de muitas pessoas. Pode, desse modo, também contribuir para a atração de mais apoio de empresas, do governo e ainda de cidadãos que possam aplicar seu tempo, suas habilidades e seu talento na esfera social, com o engajamento em ações pelas quais possam se ver colaborando em meio a causas sociais e contribuindo para um maior bem-estar às pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Mais estudos nesse contexto abordado tornam-se importantes, como aqueles que possam realizar um maior aprofundamento quanto aos impactos das ações desenvolvidas na realidade do público assistido, sobretudo com entrevistas e diagnósticos junto a este e junto a integrantes da Instituição. Também estudos que possam avaliar a questão das relações desta instituição de orientação religiosa com o poder público e com o Estado para o desenvolvimento e reforço à institucionalização de ações socioassistenciais, bem como do modo como isso se constitui, tendo em vista suas possibilidades e limites, face

ao próprio debate acerca da atuação de organizações religiosas enquanto parceiras do poder público na execução de ações de política social, o que, como demonstrado por Burity (2007), envolve muitos aspectos discutíveis. Ademais, no aspecto da autogestão, mostram-se plausíveis estudos que possam aprofundar o olhar sob os limites reais da participação, concentração ou descentralização de decisões, entre outros aspectos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. O.; MENDES, M. P.; BITU, M. J. Empreendedorismo social na assistência social: um estudo em uma organização não governamental de orientação religiosa. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. especial, p. 4-36, 2028.

ALVES, A. C.; SOBREIRA NETTO, F. Terceiro setor e empreendedorismo social: o caso da Hallel Escola no Brasil. **Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve**, v. 4, 2012.

AMARAL, I. S. S. do; BERTEGANI, M. C. A importância da auditoria interna nas organizações. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, 33(65), p. 45-58, 2018.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1), p. 25-38, 2014.

BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27032013-170655/pt-br.php>. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18742.htm. Acesso em: 19 set. 2023.

BURITY, J. Organizações religiosas e ações sociais: entre as políticas públicas e a sociedade civil. **Revista Antropológicas**, ano 11, v. 18(2), p. 7-48, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Chiavenato, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DINIZ, C. S. A improbidade administrativa no contexto das parcerias públicas com o terceiro setor. *In*: Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **O Ministério Público na Defesa da Probidade Administrativa**. CNPM, p. 6-27, 2019. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/11866-o-ministerio-publico-na-defesa-da-probidade-administrativa>. Acesso em: 01 dez. 2023.

FARFUS, D. **Empreendedorismo social e desenvolvimento local**: um estudo de caso no SESI Paraná. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) - Centro Universitário Franciscano do Paraná - Unifae, Curitiba, 2008.
<https://img.fae.edu/galeria/getImage/108/1548685542572436.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2023.

FRATERNIDADE ESPÍRITA JERÔNIMO MENDONÇA (FEJEM). **Ação social: distribuição de marmitas para população em situação de vulnerabilidade social**. 2023. Disponível em:
<https://www.instagram.com/p/CxTQXW6R0j8/?igsh=ZHUwYWVua2F5bmg0>. Acesso em: 16 set. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 173p, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 200p, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos**. 2010-2016. Disponível em:
[tps://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/fasfil/tabelas](https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/fasfil/tabelas)>. Acesso em: 30 nov. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Mapa das Organizações da Sociedade Civil - Relatório OSCIP e OS**: Perfil das Organização Social e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público em atividade no Brasil. IPEA, 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-oscip-e-os>. Acesso em: 28 nov. 2023.

ITELVINO, L. da S. *et al.* Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.26, n. 99, p. 471-504, 2018.

LIMA, N. Assessoria de Comunicação do Programa Transforma Petrolina. **Através do Transforma Petrolina, 22 instituições sociais são beneficiadas com cestas básicas doadas por empresário**. 2023a. Disponível em:
<https://www.petrolinaofc.com.br/2023/05/13/atraves-do-transforma-petrolina-22-instituicoes-sociais-sao-beneficiadas-com-cestas-basicas-doadas-por-empresario/>. Acesso em: 27 dez. 2023.

LIMA, N. Assessoria de Comunicação do Programa Transforma Petrolina. **Em reunião com instituições sociais, Transforma Petrolina conclui última etapa do Leilão Solidário**. 2023b. Disponível em: <https://www.blognossavoz.com.br/em-reuniao-com-instituicoes-sociais-transforma-petrolina-conclui-ultima-etapa-do-leilao-solidario/>. Acesso em: 27 dez. 2023.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 232p, 2002.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. **Revista da FAE**, Curitiba, v.7, n. 2, p. 9-18, 2004.

PINTO, N. L. S.; LIMA, J. P. P.; RIBEIRO, A. R. B. Redes de cooperação no terceiro setor: levantamento teórico de duas redes sociais atuantes nas organizações não-governamentais da cidade do Recife. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n.6, p.62-84, 2020.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014.

SALAZAR, K. de A.; SILVA, A. R. L. da; FANTINEL, L. D. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, 16(3), Edição Especial, 171-200, 2015.

SOUZA, V. G. de; MOREIRA, V. de S. Terceiro setor à luz dos aspectos contábeis e financeiros: uma revisão de literatura. **Revista Caderno de Estudos Interdisciplinares. Divulgação e Comunicação Científica**, v. 5, n. 2, 2023.

STOCKMANN, J. I. **Pedagogia Empreendedora**. Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro); Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), 2014. Disponível em: <http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/handle/123456789/840>. Acesso em: 16 set. 2023.

TAKAHASHI, R. S. B. **Elementos de autogestão na Organização Não Governamental Engenheiros sem Fronteiras**. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal/RN, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstreams/3f7adc54-d5cb-468e-b171-94992f4e7286/download>. Acesso em: 03 abr. 2025.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, 32(5), p. 7-23, 1998.

VALE, G. M. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE eletrônica**, v. 7, 2008.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

Conflito de interesse: Os autores declaram que não há conflito de interesse.

Acessibilidade dos dados: Os dados de pesquisa estão contidos no próprio manuscrito.

Contribuição de autoria: Autor 1: conceitualização, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, administração do projeto, recursos, supervisão, validação, redação (rascunho original), redação (revisão e edição). Autor 2: curadoria de dados, análise formal, investigação, recursos, validação, redação (rascunho original), redação (revisão e edição). Autor 3: redação (revisão e edição). Autor 4: redação (revisão e edição). Autor 5: redação (revisão e edição).

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.