

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

JOSÉ ALFREDO DE PÁDUA GUERRA

GESTÃO DAS FUNDAÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL

FRANCA

2013

JOSÉ ALFREDO DE PÁDUA GUERRA

GESTÃO DAS FUNDAÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

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

FRANCA

2013

Guerra, José Alfredo de Pádua

Gestão das Fundações e responsabilidades social / José Alfredo de Pádua Guerra. –Franca : [s.n.], 2013

161 f.

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

Orientador: Cláudia Maria Daher Cosac

1. Responsabilidade social. 2. Terceiro setor. 3. Fundações, doações e obras de caridade. 4. Políticas públicas – Franca (SP). 5. Política social. Título.

CDD – 362.85

JOSÉ ALFREDO DE PÁDUA GUERRA

GESTÃO DAS FUNDAÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____

Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac

1º Examinador: _____

2º Examinador: _____

3º Examinador: _____

4º Examinador: _____

Franca (SP), ____ de _____ de 2013.

*Dedico ao saudoso e estimado Prof. Dr. Pe. Mário José Filho,
pelos ensinamentos e lição de vida!*

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Claudia Maria Daher Cosac

Pela amizade, dedicação e incentivo oferecido durante todo esse percurso de reflexão e orientação, sempre de forma segura e postura exigente que permitiu meu amadurecimento e crescimento intelectual.

À Sandra, minha esposa e, acima de tudo, grande amiga, meu reconhecimento pelo companheirismo e compreensão que não me faltaram durante o desenvolvimento dessa tese, comprovando que o amor está além da presença física.

Aos meus amados filhos Gabriel e Rafael, que nas suas atitudes de crianças, souberam compreender a ausência do papai, e me ajudaram nos momentos mais difíceis, estando sempre ao meu lado.

Aos meus pais Joaquim Guerra e Ana Tereza, meus irmãos, cunhados e sobrinhos que, ao longo desse caminhar, compartilharam comigo as expectativas às ansiedades e a certeza de que tudo daria certo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social e aos funcionários da sessão, sempre prestativos e eficientes às solicitações.

À reitoria do Uni-FACEF, pelo apoio total na realização desta pesquisa, aos colegas de trabalho da parte administrativa desta Instituição que no decorrer destes quatro anos, foram companheiros e sempre me incentivaram na conclusão da pesquisa.

Obrigado aos amigos Alfredo José Machado Neto, Paulo de Tarso Oliveira, Melissa F. Cavalcanti Bandos, Paulo Sergio Moreira Guedine, Silvio de Carvalho Neto, Marinês Santana Justo Smith, Orivaldo Donzelli, Antonio Soares Cervila, Clésio Dourado, Marcelo Fernandes Naves, Rosalinda Chedian Pimentel, Cirlene Aparecida Hilário Oliveira e em especial, do fundo do meu coração, Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira e Edna Maria Campanhol.

Aos amigos e companheiros de doutorado que construí ao longo desses anos, em especial a Inês, Tatiana, André Centofante, Léia, Maria Querubina e ao Roberto Galassi Amaral, que este, tenho como mais que amigo, mas sim como irmão.

À Deus, e sua Mãe Santíssima, que nunca me faltaram com sua bondade, dando-me saúde para efetivar este estudo.

GUERRA, José Alfredo de Pádua. **Gestão e responsabilidade social das fundações**. 2013. 161 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013.

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de compreender e explicar a gestão das Fundações da cidade de Franca/SP, explicando a Responsabilidade Social na efetivação dos planos de ação, referente ao atendimento das políticas sociais públicas e sua relação com as demandas sociais. A investigação foi realizada por meio de pesquisas bibliográficas, documental e de campo que, ao longo do processo, permitiram acúmulo de conhecimentos acerca do objeto de estudo e possibilitaram análise das formas de atualização da gestão das Fundações da cidade de Franca. O desenvolvimento das organizações não governamentais, caracterizado pelo Terceiro Setor, em grande parte atribuído às falhas do Estado, faz com que amplie cada vez mais, atitudes de iniciativas privadas com sentido público. Evidencia o quanto se tornou essencial e emergente, a atuação das entidades não governamentais enquanto parceria imprescindível para o atendimento às demandas sociais. As ONGs causam, de certa forma, espécie de revolução democrática, valorizando cada vez mais o coletivo, estabelecendo relações entre sociedade e Estado. Constitui-se na esfera pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nesta definição, agregam-se um conjunto diversificado de instituições, no qual se incluem as Associações Comunitárias, as Entidades Assistenciais, os Institutos Empresariais e as Fundações. As Fundações, objeto deste estudo, inserem-se no campo do direito privado, caracterizam-se por constituírem patrimônio personalizado destinado a um fim. Dessa forma, por possuírem estrutura patrimonial necessitam de processos e procedimentos administrativos profissionalizados para gerir os recursos e atender as demandas sociais em direção ao objetivo fim a qual foram constituídas. Durante o percurso da pesquisa, houve a percepção de que não existe um modelo de gestão próprio e exclusivo que atenda às demandas do mercado globalizado e nem formas e alternativas comuns em busca de atualização da gestão. Nesse sentido, cada Fundação apresenta situação particular e diferenciada manifestando atitudes em continuidade às normas, às regras, às estratégias que regem a legislação em vigor.

Palavras-chave: gestão. responsabilidade social. profissionalismo. terceiro setor. fundações.

GUERRA, José Alfredo de Pádua. **Management and Social responsibility of foundations**. 2013. 161 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013.

ABSTRACT

The present study aimed to understand and explain the management of Foundations in the city of Franca/SP, explaining Social Responsibility in the execution of action plans concerning the public social police services and their relationship with social demands. The study was conducted through bibliographical, documentary and field research, that throughout the process, allowed the gain of knowledge of the object of study and also allowed the analysis of possible ways to upgrade the management of Foundations in the city of Franca. The development of non-governmental organizations, characterized by the Third Sector, usually due to the failures of the State, increases private initiative within the public sense. It shows how essential and emerging the role of non-governmental (NGOs) entities are to meet social demands. NGOs cause, in a way, a kind of democratic revolution, raising the value of collective and establishing relationships between the society and the State. They constitute themselves in the non-state owned public sphere starting from private initiatives which deal with voluntary and nonprofit work, towards the common good. In this setting, we have a diverse group of institutions in which we can include the Community Associations, Charitable Institutions, Institutes and Corporate Foundations. Foundations, which are the object of this study, are part of the private law field, as they constitute personalized properties with a specific end. Thus, by having ownership structure they need processes and professional administrative procedures to manage resources and meet social demands towards the goal they had set. Throughout the research, it was possible to notice that there is not an unique management model that meets demands of the global market nor common alternative forms, that seek the update management. In this sense, each Foundation presents particular and different situation expressing attitudes in relation to norms, rules, strategies that rule the current legislation.

Keywords: management. social responsibility. professionalism. third sector. foundations.

GUERRA, José Alfredo de Padua. Gestión y fundamentos de responsabilidad social. 2013. 161 f. Tesis (Doctorado en Trabajo Social) - Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", Franca, 2013.

RESUMEN

El presente estudio ha tenido la finalidad de comprender y explicar la gestión de las Fundaciones de la ciudad de Franca/SP - Brasil, señalando la Responsabilidad Social en la efectuación de los planes de acción, en lo que se refiere al atendimento de las políticas sociales públicas y su relación con las demandas sociales. La investigación ha sido realizada por medio de pesquisas bibliográficas, documental y de campo que, a lo largo del proceso, permitieron acúmulo de conocimientos acerca del objeto de estudio y posibilitaron análisis de las formas de actualización de la gestión de las Fundaciones de la ciudad de Franca. El desarrollo de las organizaciones no gubernamentales, caracterizado por el Tercer Sector, en gran parte atribuido a los fallos del Estado, hace con que amplíe cada vez más, actitudes de iniciativas privadas con sentido público. Evidencia lo cuanto se hizo esencial y emergente, la actuación de las entidades no gubernamentales en relación a la aparcería imprescindible para el atendimento a las demandas sociales. Las ONGs provocan, de cierta forma, especie de revolución democrática, valorando cada vez más el colectivo, estableciendo relaciones entre sociedad y Estado. Se constituye en la esfera pública no estatal, formada a partir de iniciativas privadas, voluntarias, sin fines lucrativos, en el sentido del bien común. En esta definición, se añade un conjunto diversificado de Instituciones, en el cual se incluyen las Asociaciones Comunitarias, las Entidades Asistenciales, los Institutos Empresariales y las Fundaciones. Las Fundaciones, objeto de este estudio, abarcan el campo del derecho privado, se caracterizan por constituir patrimonio personalizado destinado a una finalidad. De esa forma, por poseer estructura patrimonial necesitan procesos y procedimientos administrativos profesionalizados para generar los recursos y atender a las demandas sociales hacia el objetivo final la cual fueron constituidas. Durante el recorrido de la pesquisa, hubo la percepción de que no existe un modelo de gestión propio y exclusivo que atienda a las demandas del mercado globalizado y tampoco formas y alternativas comunes en búsqueda de actualización de la gestión. Sin embargo, cada Fundación presenta situación particular y diferenciada manifestando actitudes en continuidad a las normas, a las reglas, a las estrategias que rigen la legislación en vigor.

Palabras-claves: gestión. responsabilidad social. profesionalismo. tercer sector. fundaciones.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação das ONGs em Ativas, Inaptas, Baixadas e Nula	36
Figura 2 - Composição das ONGs Ativas, de acordo com a natureza organizacional	36
Figura 3 - Relação das Fundações da Cidade de Franca	37
Figura 4 - Relação das Fundações Ativas da cidade de Franca	40
Figura 5 - Sistema genérico do sistema aberto	52
Figura 6 - O ambiente total das organizações (visão sistêmica)	52
Figura 7 - Possui Assessoria?	113
Figura 8 - Fonte de Recursos	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação das Fundações da Cidade de Franca	38
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil das Fundações Estudadas	109
Tabela 2 - Critério de Classificação da Empresa pelo SEBRAE.....	111
Tabela 3 - Média Mensal de Atendimentos.....	114
Tabela 4 – Fonte de Recursos (detalhada).....	115
Tabela 5 - Corpo de Voluntários	116
Tabela 6 - Perfil dos Sujeitos	118
Tabela 7 - Participação em outras ONGs	120

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABONG	Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais
Abrinq	Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
AEC	Ação Empresarial pela Cidadania
BSR	<i>Business Social Responsibility</i>
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CENE	Centro de Estudos de Ética nos Negócios
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNAE	Cadastro Nacional de Atividade Econômica
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNPq	Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
FEAC	Fundação Esporte, Arte e Cultura
FIDES	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial Social
GESTA	Grupo Gestão Socioambiental e a Interface da Questão Social
GIFE	Grupo de Instituto Fundações e Empresas
Ibase	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organizações das Nações Unidas
OSCIPS	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PNAS	Política Nacional de Assistência Social
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PROHAB	Habitação Popular de Franca

RF	Receita Federal
RS	Responsabilidade Social
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SUS	Sistema Único de Saúde
TS	Terceiro Setor
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNESP	Universidade Estadual Paulista
Uni-FACEF	Centro Universitário de Franca

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
PARTE 1 A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA	27
1.1 O Cenário	28
1.2 O Processo da Pesquisa.....	34
1.3 As Categorias Teóricas.....	41
1.3.1 Estado e Sociedade Civil: Contextos e Responsabilidades	41
1.3.1.1 <i>Cidadania</i>	44
1.3.2 A Administração e os Processos Administrativos.....	48
1.3.2.1 <i>Meandros da Globalização</i>	55
1.3.2.2 <i>Gestão Social</i>	57
1.3.3 Terceiro Setor.....	74
1.3.3.1 <i>As Fundações e a Responsabilidade Social</i>	87
PARTE 2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	104
2.1 Processo de Coleta de Dados	105
2.2 Análise e Interpretação dos Dados.....	108
2.1.1 O perfil das Fundações	109
2.1.2 Perfil dos Sujeitos.....	117
2.1.3 A Fala dos Sujeitos	120
CONCLUSÃO	126
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICES	148
APÊNDICE A	149
APÊNDICE B	156
ANEXOS	157
ANEXO A.....	158
ANEXO B.....	160
ANEXO C	161

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, observam-se as profundas alterações estruturais pelas quais as sociedades modernas passam decorrentes do contexto da globalização. Esses tempos têm a marca das grandes potências econômicas, transferências para capitais especulativos, antes voltados à produção, e que agora, gradativamente, derrubam as fronteiras territoriais e fiscais, para aumentarem a lucratividade e o consumo.

Em tempos de sociedades permeadas pela predominância do individualismo econômico, com graves consequências dadas pela fragmentação e pela mercantilização dos direitos sociais e de cidadania. Esses elementos, que deveriam ser garantidos pelo Estado, de acordo e em conformidade com a Constituição Federal de 1988, são alijados.

Nota-se o potencial das organizações do Terceiro Setor, a partir das possibilidades da ação política, em especial no que se refere à articulação entre Sociedade Civil Organizada e o Estado, ambos sistematicamente integrados à discussão sobre a questão da cidadania.

Esses cenários econômicos e sociais estão sustentados por acontecimentos ocorridos no século XX. Dessa forma, numa perspectiva histórica, observa-se o quadro em que se insere o Estado - Providência ou *Welfare State* – que surge como forma política cristalizada do modelo hegemônico de transformação social nos países capitalistas. A partir dessa solidificação, no contexto do capitalismo organizado, acumulam-se sinais de crise do formalismo reformista, que se aprofundam com o tempo, desfigurando a paisagem sociopolítica do mundo Ocidental. Surge nova tendência, um movimento, sob a égide do contexto socioeconômico, passando pelo crescimento do mercado de trabalho, da estatização para a iniciativa privada, do coletivo para o direito individual, fatores que caracterizam os dias de hoje. Esse movimento se define pela crise do Estado e, em consequência, pela fragilização dos direitos sociais que sustentam a regulação social, como também, pela crise das formas de representação política, ou seja, a democracia representativa, os partidos e os sindicatos, as associações e as fundações.

Consolidam-se, assim, aspectos que indicam a redução da participação do Estado, do reforço do indivíduo em detrimento do sujeito coletivo e se abrem as brechas para a construção do Terceiro Setor (TS), como compromisso possível da sociedade civil, diante da diminuição da responsabilidade estatal e do

espaço inquestionável do mercado no bojo das reformas econômicas, políticas e sociais.

Ao observar a forma de constituição de pessoas jurídicas de Direito Privado, sejam elas sociedades civis, limitadas ou por ações, apenas para citar as mais usuais, nota-se que todas têm denominador comum: decorrem da reunião de pessoas, que se propõem a trabalhar juntas visando alcançar objetivos comuns.

Partindo desse modelo de organização, têm-se as Organizações Não Governamentais (ONGs), que congrega as organizações que, embora prestem serviços públicos, produzam e comercializam bens e serviços, não são estatais, nem visam lucro financeiro com os empreendimentos efetivados, conhecidas historicamente pela trajetória de atuação em defesa da democracia, dos direitos humanos, da cidadania, da assistência social e da participação popular local, enfrentando situações próprias de cada região. No atual contexto social, estas organizações tornam-se visíveis por representarem possibilidade de resposta ao crescimento da violência, da pobreza, da poluição ambiental e das doenças, além de conflitos políticos, sociais, religiosos e étnicos, estando incluídas aqui, portanto, as associações, sociedades sem fins lucrativos e as fundações.

Diante dos fatos e mudanças de cenários, as ONGs apresentam dificuldades quanto à sua estrutura organizacional de gestão, ou seja, são vistas como organizações não sólidas. A sua missão e a cultura organizacional ainda não são entendidas com clareza, como forma de construir um modelo administrativo que responda tecnicamente às necessidades do seu público. Ademais, as ONGs tendem a passar por dificuldades de conseguirem fontes de financiamentos permanentes e definir como trabalhar em determinadas circunstâncias. Sem possuírem fins lucrativos, estas instituições, buscam novas formas de gerir sua estrutura organizacional, para facilitar e ajudar na execução das tarefas administrativas, a fim de cumprir os objetivos definidos em seu planejamento.

A simples leitura, dos primeiros artigos do Código Civil Brasileiro, observa-se que a questão dos direitos admite a existência de duas classes de pessoas: as pessoas físicas e as jurídicas, ou seja, reconhece o Estado como entes dotados de personalidade, sujeitos de direitos e deveres, os seres humanos individualmente considerados, as associações, e patrimônio vinculado a um objetivo, as fundações. As fundações podem ser criadas tanto pelo Estado, assumindo

natureza de pessoa jurídica de direito público, como por indivíduos e empresas, quando assumem a natureza de direito privado.

O compromisso social de uma fundação é, sem dúvida, muito maior hoje que há alguns anos. Isto porque ela tem se tornado uma das peças fundamentais para o desenvolvimento econômico e social das nações. As inter-relações existentes entre a fundação e os vários elementos do ambiente demonstram a dimensão da sua responsabilidade social.

Para compreender a Responsabilidade Social (RS), é preciso ter claro, primeiramente, que o termo responsabilidade diz respeito a indivíduos, à liberdade de ação e decisão pessoal, a ter consciência sobre atos, - portanto à possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento -, à opção de evitar determinadas atitudes e à necessidade de assumir as consequências dos atos, sejam positivos ou negativos. Social, por sua vez, é um termo que se refere às pessoas, às comunidades, à sociedade em geral. Assim, Responsabilidade Social diz respeito a respostas que a pessoa, física ou jurídica, deve dar à sociedade ou à opinião pública, decorrente de seus atos.

A Responsabilidade Social constitui-se em tema amplo e controverso porque lida com pessoas, relações e valores pessoais no ambiente econômico. Nessa ótica, refere-se à maneira como gestores tomam decisões nas organizações e como afetam a sociedade. Nesta perspectiva, o modo como buscam o sucesso de seu empreendimento é crucial para maior ou menor desenvolvimento da sociedade. A RS diz respeito diretamente a planejar e gerir os negócios de maneira ética, respeitando valores e direitos, podendo contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade menos desigual, mais justa e com maiores condições de acesso a produtos e serviços. Implica em agir corretamente e ser responsável pelo enfrentamento dos problemas sociais que assolam o mundo, tomando atitudes concretas para enfrentá-los, por uma questão de compromisso humano e social, pois toda organização também diz respeito ao desenvolvimento humano, social e para de negócios sustentáveis.

A organização socialmente responsável possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (gestores, colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos.

Atualmente, existe preocupação crescente em analisar a fundação como instituição social e não somente como instituição econômica. Isto porque a sociedade vem imprimindo créditos, cujas iniciativas se voltam a atividades destinadas às demandas sociais, no sentido de participar, além de tudo, do processo de preservação e proteção do meio ambiente onde está inserida.

As práticas de responsabilidade e cidadania expressam a convicção de que a instituição tem que exercitar sua função interativa na sociedade, influenciando, no sentido de equidade, a comunidade ao seu entorno.

Estabelecidas apresentações iniciais sobre o objeto de estudo da presente investigação - as fundações e a responsabilidade social - apontam-se, a seguir, as inquietações que surgiram sobre o assunto, decorrentes da formação do pesquisador, e que deram origem ao tema, à sua justificativa, ao estabelecimento dos objetivos e à definição dos procedimentos metodológicos.

O pesquisador atua como sujeito histórico, inserido neste tempo e espaço, constituído por valores, vivências, experiências, e as abordagens quantitativa e qualitativa permeiam todo o quadro em que a pesquisa se delinea. Salienta-se, apenas, que os dados numéricos, são analisados sob a ótica da perspectiva qualitativa.

Considerando a formação de economista, que atua prioritariamente na esfera da gestão de organizações, em que processos de planejamentos das ações e tomadas de decisões fazem-se presentes no cotidiano do pesquisador, ainda com ênfase nas experiências sobre as redes de cooperação e associativismo, sobressaem-se inquietações acerca do tema terceiro setor e fundações.

Questões iniciais da inquietude foram respondidas na dissertação elaborada por este autor no mestrado de Administração em Gestão Empresarial (2003). Na ocasião, foram realizados estudos cuja finalidade se voltava a analisar e propor alternativas de sobrevivência para as pequenas e micro empresas do setor farmacêutico, na região de Franca/SP, que, de certa forma, enfrentavam concorrência dos grandes atacadistas que abriam novas frentes em busca do ganho de escala. Itens como estratégias empresariais, suporte tecnológico, estruturas de redes e recursos financeiros foram quantificados para dar a dimensão real do problema. Constatou-se que as micro e as pequenas empresas do setor farmacêutico não podiam ser vistas de maneira isolada, e sim, inseridas em redes

setoriais, associações, para que de forma unida pudessem ser eficientes e competitivas.

Com a trajetória profissional em evolução, iniciou, em 2002, na docência, na área de Economia, em que indicadores relacionados às expressões da questão social passaram a fazer parte do cotidiano de estudos. Em 2008, assumiu o desafio concomitante com a academia, na direção financeira da Habitação Popular de Franca (PROHAB), empresa municipal gestora dos recursos e programas sociais vinculados à habitação popular. Esse período de reflexões e construção de conhecimento proporcionou contato direto com outros profissionais de diversos campos de atuação como assistentes sociais, psicólogos, engenheiros e arquitetos que lidavam diretamente com a questão social, o que agregou valor à postura profissional do pesquisador. O atendimento não se restringia a efetuar cadastros e entregas de casas. Além de gerir os escassos recursos, o atendimento às famílias de baixa renda que moravam em barracos, favelas e áreas periféricas de risco se fazia necessário.

As inquietações sobre os limites e as possibilidades destas ações sociais foram se tornando mais frequentes. Em 2009, tendo assumido a Pró-Reitoria de Extensão e Desenvolvimento do Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF), com o claro objetivo de prestar contribuição à cidade de Franca (conhecido polo nacional do calçado masculino e com número expressivo de fábricas), houve preocupação em não só conhecer, mas socializar a relevância do processo de reestruturação administrativa, na tentativa de adentrar ao tão almejado desenvolvimento econômico, financeiro, social e político. Eram tantas as dimensões que necessitavam mudanças, principalmente na gestão das fábricas, que o Centro Universitário criou um projeto de interlocução direta com empresários, docentes, alunos, profissionais e demais interessados no que diz respeito à responsabilidade social. Foram promovidos fóruns de debate e reflexões sobre o tema, convidando palestrantes da área que puderam expor pontos de vistas atualizados sobre a participação efetiva do universo corporativo na vida da cidade, buscando melhoria na qualidade de vida, tanto no que diz respeito ao ambiente interno das fábricas como no externo, voltado à comunidade no entorno. Essas experiências possibilitaram, também, ao pesquisador, coordenar e ministrar aulas no curso de aperfeiçoamento profissional para dirigentes de entidades do município de Franca, bem como desenvolver projetos sociais, envolvendo a academia e a comunidade,

sendo que vários deles foram premiados, por institutos e entidades, tais como Cidadania Sem Fronteira e EDUCAR (Fundação Dpaschoal).

O período de vivência no campo da gestão social, ligado às questões sociais produziu impactos relevantes, pois as inquietações já existentes ajudaram na busca da compreensão de que a dimensão social requer, acima de tudo, gestores sensíveis, com ideal de integrar conhecimento e conceber ações que auxiliem na transformação da realidade social.

A empreitada da vida profissional despertou no pesquisador o interesse pelo Serviço Social. Neste mesmo ano de 2009, ainda sentindo necessidade de conhecer pesquisas mais aprofundadas acerca da Responsabilidade Social, prestou o processo seletivo no Programa de Pós-graduação em Serviço Social na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), campus de Franca, ingressando como aluno regular com o precípua objetivo de compreender para explicar a questão da gestão das ONGs.

As inquietações do pesquisador foram acolhidas pela Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac, que se tornou sua orientadora e o inseriu no Grupo de Pesquisa Gestão Socioambiental e a Interface da Questão Social (GESTA), devidamente certificado pelo Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Esse grupo de pesquisa, integrado ao Curso de Serviço Social da referida Instituição de Ensino Superior (IES), vem desenvolvendo atividades investigativas, interessado na compreensão de temáticas sociais, que se avolumam na sociedade na medida em que o Estado já não é capaz de suprir as demandas sociais.

O Grupo de Pesquisa inscreve seus objetivos e incentiva a definição de metodologias exequíveis que visem ao desenvolvimento nos moldes sustentáveis e, neste sentido, fica evidente a busca de soluções compartilhadas entre sociedade civil, Estado, iniciativa privada, e o consequente fortalecimento de premissas que enfatizem o Terceiro Setor. Destaca a preocupação com a qualidade da prática na busca por resultados de efeitos multiplicadores, identificando ações que conduzam às melhores condições de vida a população inserida neste contexto, com crescimento econômico planejado, ligado a investimentos sociais. Esta proposta abre espaço para um planejamento que se molda às demandas da sociedade do século XXI (GESTA, online).

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

No ano de 2009, por solicitação formal do Prefeito de Franca, o grupo recebeu uma listagem da Delegacia da Receita Federal (RF) do município, referente ao Cadastro Nacional de Atividade Econômica (CNAE) de todas as ONGs registradas. Este documento fornecia o nome da organização, o endereço, a data de abertura, a situação cadastral, a atividade em acordo com o CNAE e o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). (GESTA, online)

A análise e a tabulação dos dados, através da listagem da Receita Federal, demonstraram que o município de Franca/SP conta com 513 organizações não governamentais; destas, 69 se encontravam baixadas, 66 inaptas, uma nula e 377 ativas, entre Associações e Fundações, nas formas de entidades e atividades diversas, inscritas de acordo com as opções previamente definidas pela própria Receita. (GESTA, online)

Em seguida ao mapeamento, foi realizada uma sondagem por telefone, com todas as organizações e fundações ativas, através de formulário construído com base nas informações da listagem, nome jurídico, endereço, telefone, levantamento das atividades, público-alvo, responsáveis, com a solicitação de que a pessoa que atendesse ao telefone se identificasse e fornecesse as informações.

Em função da expansão do universo a ser pesquisado, o GESTA estabeleceu outro critério para a sondagem, os contatos telefônicos seriam realizados nos períodos manhã, tarde e noite, dando oportunidade de repetir as ligações daqueles que não atenderam às primeiras chamadas. O cronograma delimitado pelo grupo para esta etapa foi cumprido com a duração de sessenta (60) dias.

Os resultados da sondagem provocaram nos membros do grupo interesse investigativo específico por quatro modalidades: creches, fundações,

associações de classe e organizações sem fins lucrativos, de interesse público, não governamental. Com as modalidades definidas para escopo detalhado, tornaram-se possíveis estudos e reflexões críticas com abordagem aprofundada e conhecimento científico, acerca da realidade do município de Franca/SP, buscando soluções compartilhadas entre o Estado, Sociedade Civil e as Organizações Não Governamentais.

Para cada modalidade, foram estabelecidos critérios para seleção da amostra, construção de instrumental adequado à abordagem, tanto no que se refere ao levantamento do perfil da instituição, quanto à abordagem direta, face a face, com os sujeitos da investigação, os responsáveis por elas, os gestores, fossem das diretorias voluntárias, das diretorias executivas, ou coordenadores.

O autor do presente estudo, como parte integrante do GESTA, incidiu pesquisas do universo das ONGs, através da listagem da Receita Federal do município de Franca/SP, selecionando aquelas cujas atividades se encontravam inscritas como fundações.

Nesta pesquisa, das dez (10) fundações que poderiam ser o universo da pesquisa, cinco não responderam aos contatos do pesquisador, mesmo este tendo visitado *in loco* as instituições e tentado contato com os dirigentes. Das cinco (5) restantes, a Fundação Municipal Mário de Andrade, de acordo com a listagem da Receita Federal, encontrava-se em situação ativa, mas já liquidada e com seu patrimônio incorporado à Fundação Esporte, Arte e Cultura (FEAC). Desta forma, foram pesquisadas quatro (4) fundações, três (3) privadas e uma (1) pública, a saber: Fundação Civil Santa Casa de Franca, Fundação Educandário Pestalozzi, Fundação Espírita Allan Kardec e Fundação Esporte, Arte e Cultura.

Quanto à validade científica, o delineamento é legítimo por tratar-se de instituições significativas para a pesquisa. Nesse sentido, a investigação tem o enfoque de caráter qualitativo e não quantitativo; as instituições estão juridicamente inscritas como fundações; há um demonstrativo da vertente privada e outro da vertente pública; e possuem estrutura que permite observar as questões relacionadas aos aspectos financeiros, econômicos e sociais.

Dando continuidade ao processo de composição do desenho da investigação, definiu-se o recorte temporal, entre os anos de 2008 a 2012, tendo em vista o recebimento, pelo GESTA, da listagem da Receita Federal que possibilitou o mapeamento das Fundações no município de Franca/SP até o ano de 2012 quando

da operacionalização da abordagem direta com as organizações e com os sujeitos selecionados no processo.

A justificativa, a metodologia e o processo de coleta de dados fica afeta à lista das associações e fundações que a Receita Federal do município de Franca/SP forneceu ao grupo de pesquisa, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UNESP, campus de Franca. Da referida listagem, constavam nomes completos das ONGs, a natureza das atividades desenvolvidas, o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, a situação cadastral, o endereço completo, levando em consideração a data de origem das organizações. Realizou-se, portanto, a composição do corpus da pesquisa, por meio de dados secundários.

A partir de tais observações, definiu-se o objeto de estudo da presente investigação, tomando por base o Terceiro Setor, mais especificamente, a gestão das fundações e a responsabilidade social delas, face ao desenvolvimento e sustentabilidade das ações, vinculadas ao interesse das demandas sociais.

A pesquisa teve como objetivo geral investigar os processos de gestão de quatro fundações – três privadas e uma de direito público –, da cidade de Franca/SP, com a finalidade de compreender como se concretizaram ações de âmbito econômico, financeiro e filantrópico para explicar a responsabilidade social, observando como as referidas ações retornam efetivamente à comunidade.

O estudo sobre a gestão das referidas fundações e os processos que as envolvem, de modo especial, despertam alguns questionamentos que instigam a curiosidade investigativa:

- Como se constitui a gestão de uma fundação de direito privado? E de uma fundação de direito público?
- As fundações, tanto de direito público, como privado, atendem aos interesses da sociedade civil no que diz respeito ao cumprimento dos dispostos pela legislação em vigor?
- As fundações conseguem ampliar o campo de ação que ultrapasse o mero cumprimento legal da função social e alçar a Responsabilidade Social?
- Em que medida as estruturas e as políticas das fundações encontram-se adequadas às respostas ensejadas pela sociedade?

- É possível, às fundações, superar as interfaces das expressões da questão social que tanto incomodam como restringem a qualidade de vida das demandas sociais?
- Os dirigentes das fundações de direito privado compreendem a importância do processo de inclusão e constroem programas e projetos às comunidades no seu entorno?
- Tendo em vista contribuir para o desenvolvimento local, as fundações estabelecem parcerias com os organismos municipais?
- Quais as ações, empreendidas pelas fundações, que se delineiam e retornam à comunidade?

Neste espaço, salienta-se que as fundações, enquanto tipos especiais de pessoas jurídicas podem ser constituídos a partir da decisão de um só indivíduo, como também criadas após a morte de seu instituidor, com a exigência de disposição testamentária, ou seja, sua constituição se dá, em primeiro momento, pela reunião de bens e a destinação da finalidade determinada pelo instituidor.

Os questionamentos anteriores permitem pressupor que a estrutura do Estado não se adequa suficientemente ao movimento da responsabilidade social das fundações. Deixa entrever lacunas no controle financeiro dos investimentos de interesse público, na avaliação dos resultados das ações, nos impactos às demandas beneficiárias, no exercício efetivo da democracia à inclusão social, o que determina domínios abstratos sobre a extensão espacial de atuação, restringe o universo dos direitos, com consequências aos deveres, e constrange a cidadania ativa.

O desenho da presente investigação tem a pretensão de socializar os resultados com os sujeitos da investigação tendo em vista reflexões aprofundadas sobre as formas de condução das ações, da democratização da gestão, do real atendimento às necessidades das demandas. Pretende-se, ainda, solicitar reuniões com os organismos públicos municipais para demonstrar os dados coletados na tentativa de auxiliar na revisão de condutas e procedimentos que conduzem ao sistema normativo da lei das Fundações.

Na tentativa de facilitar a organização dessa investigação, a tese ficou estruturada em duas partes: a construção da pesquisa e o desenvolvimento da pesquisa. Na primeira parte houve a preocupação em refletir sobre o cenário da investigação, o processo de pesquisa, o método indutivo como opção metodológica,

caracterizado pela abordagem quantiquantitativa e as categorias teóricas. A primeira categoria teórica objetivou contextualizar o Estado e a sociedade Civil, para isso elaborou-se dialogo entres as questões do Estado e a formação da cidadania.

Na segunda, a busca de reflexões acerca da Administração e dos processos administrativos, pensados de forma global, com o objetivo de manter e diferenciar as Instituições no mercado atual, bem como as condições e as exigências impostas às organizações diante do processo de globalização da economia, abordando dados teóricos e conceituais sobre a importância da gestão social.

A terceira categoria teórica teve a finalidade de apresentar reflexões sobre as Fundações e a Responsabilidade Social, levando em consideração a redução da participação do Estado, do reforço do individuo em detrimento do sujeito coletivo que produziram lacunas na condução do Terceiro Setor, enquanto compromisso possível da sociedade civil e do espaço inquestionável do mercado, no bojo das reformas econômicas, políticas e sociais.

Na segunda parte da pesquisa, houve preocupação em revelar o desenvolvimento da pesquisa. A aplicação dos formulários aberto e semiestruturado forneceram subsídios relevantes o que permitiu acrescentar conhecimento ao objeto de estudo. A análise e interpretação dos dados tornaram perceptíveis fatos essenciais para o alcance dos objetivos propostos pela presente investigação definidos através da caracterização das Fundações da cidade de Franca/SP e do perfil dos gestores, voluntários e executivos.

Finalizando, foram realizadas algumas reflexões relevantes sobre o objeto de estudo, no sentido de oferecer contribuições para a construção do conhecimento no que diz respeito à Gestão e Responsabilidade Social das Fundações.

PARTE 1 A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

1.1 O Cenário

O propósito destas reflexões é apresentar o contexto em que o objeto de pesquisa, ou seja, as Fundações e sua correlação com a responsabilidade social inserem-se e justifica-se enquanto realidade de estudo. Inicialmente, é estabelecido um macro ambiente teórico em que se demonstra a forma de recorte da temática pesquisada e, em seguida, são discutidos os métodos e as técnicas desenvolvidas na investigação.

Os novos tempos têm a marca de grandes potências econômicas transferindo capitais especulativos, de produção, gradativamente derrubando as fronteiras territoriais e fiscais para aumentar a lucratividade e o consumo.

Em termos mundiais, os países que tentam alcançar a concorrência desenfreada e a ampliação do mercado consumidor são aqueles que tiveram como exigência básica a estrita necessidade de efetivar reformas estruturais nos setores das políticas públicas, na economia e no social.

Nos últimos tempos, é notório que o processo de democratização avançou, especialmente, após a derrota do nazi-fascismo, na Segunda Guerra Mundial (1939/45), horrível consequência do desespero, e desemprego originados pela crise econômica de 1929/32. Nova tentativa de institucionalização de um organismo dedicado à preservação da paz no mundo com a criação da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1945, e de alguns organismos mundiais destinados à regulação mundial da economia - três instituições geradas pela Conferência de Bretton Wood: o Banco Mundial, o Fundo Mundial Internacional e o Banco Internacional de Compensações, espécie de banco central mundial.

A democratização deu um considerável salto na década de 1960 quando as potências europeias procederam à descolonização da África, sul e sudeste da Ásia. Este processo não foi linear, contínuo, nem pacífico - não que ele tenha sido instaurado por guerras de libertação nacional - os territórios tornados independentes, aliás, não tinham muitas características nacionais, pois resultavam principalmente na África. Contudo, bem ou mal, a descolonização foi um passo à frente, na direção do modelo democrático.

A década de 1960 foi rica também por outros fatos: o homem chegou à lua; ou, o mais importante, houve consideráveis avanços na tecnologia que puseram no espaço os satélites que, décadas depois, globalizariam o mundo,

gerando uma nova era, a que se denominou “era da informação”. É ainda, nesta década, surgem as primeiras empresas transnacionais, caracterizadas por estratégias de atuação que ultrapassam as políticas nacionais dos países em que se originam. Finalmente, na década de 60, surgem importantes movimentos sociais que marcam a forte emergência da sociedade civil: o movimento *hippie*, os da libertação da mulher, os ecológicos, os universitários de 1968, os antibélicos por ocasião das guerras da Coreia e do Vietnã.

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por desenvolvimentos importantes, que se destacam nos movimentos sociais ambientalistas, pacifistas e feministas culminando na criação de inúmeras organizações não governamentais, núcleos organizados da sociedade civil, alguns dos quais cresceram em tamanho e importância política, catalisando ajuda financeira e suporte político de diversos setores da sociedade, inclusive do setor produtivo empresarial.

Em duas décadas criou-se, internacionalmente o universo das ONGs, diverso, heterogêneo, porém, refletindo inegavelmente situação diferente dos anos 1950: já não se pode afirmar como então parecia ser indiscutível, que o governo, instituição política correspondente ao Estado, seja suficiente por si só, para representar uma nação, o que conduziria ao sistema autoritário.

O universo das ONGs, composta pela sociedade civil organizada, protagoniza o vínculo do chamado Terceiro Setor, que se auto define como um setor público, de origem privada, não lucrativo, porém de atuação positiva no desenvolvimento e na defesa e ampliação dos direitos mais variados da cidadania.

Para entender, este tipo de universo se faz necessário compreender o significado e o modo como a pesquisa se dá e, para tanto, contextualizar a metodologia quantitativa e qualitativa.

Desta forma, como questão relevante na sociedade contemporânea, o Terceiro Setor, por meio das Fundações e, ainda, da gestão socialmente responsável delas, torna-se relevante objeto de investigação, assim como os procedimentos metodológicos empregados para a condução da pesquisa. A metodologia na prática da pesquisa e do trabalho científico visa garantir, por meio do processo, sua qualidade e confiabilidade. Demo (2000b) afirma que é preciso desconstruir o conhecimento para a reconstrução, em busca de novas ideias e conhecimentos do tema abordado. Desde modo,

[...] a pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo do conhecimento. (DEMO, 2000b, p. 20).

A pesquisa científica conduz o pesquisador a novas perspectivas paradigmáticas, geradoras de mudanças cruciais seja individual, seja para um grupo, direta ou indiretamente relacionado. Por isso, faz-se necessário escolher o método mais adequado, para estabelecimento pertinente de considerações sobre um determinado objeto. Rescher (apud DEMO, 2000b, p. 69) corrobora ao afirmar:

Teoria adequada de pesquisa deve reconhecer que o processo em andamento da aquisição de informação em ciência é processo de inovação conceitual, que sempre deixa certos fatos sobre coisas totalmente de fora do alcance cognitivo dos pesquisadores de qualquer período. O prospecto de mudança nunca pode ser eliminado do domínio cognitivo. As propriedades de uma coisa são literalmente abertas: podemos sempre descobrir mais.

Minayo (2001, p. 16) entende por metodologia, o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e se encontra sempre referida a elas. Para Lênin (apud MINAYO, 2001, p. 16) “[...] o método é a alma da teoria [...]”, como forma de articulação entre conteúdos, pensamentos e existência.

O método de raciocínio da presente pesquisa, o indutivo, é, de acordo com Richardson (1999, p. 35), “[...] um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, pode-se chegar a proposições gerais.”

O método indutivo parte de premissas dos fatos observados, para chegar a conclusões que contêm informações sobre situações generalizadas. O caminho vai do particular ao geral, dos indivíduos às espécies, dos fatos às leis. As premissas, entendidas como elementos que antecedem as propostas de pesquisas, formam a base da argumentação apenas no que se refere a alguns casos pertinentes às Ciências Sociais.

O estudo em questão se caracteriza como quanti-qualitativo. De acordo com Minayo (2001, p. 22):

Não existe um ‘continuum’ entre ‘qualitativo-quantitativo’, em que o primeiro termo seria o lugar da intuição, da exploração e do subjetivismo; e o segundo representaria o espaço do científico, porque traduzido objetivamente e em dados matemáticos. [...] A diferença é de natureza. [...] O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao

contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

Necessário se faz explicar que a abordagem quantitativa reportar-se-á ao levantamento do número de Fundações existentes no município de Franca, demonstrado de acordo com o respectivo instrumental. A abordagem qualitativa tem referência direta com a fala dos sujeitos, com as subjetividades implícitas, os significados que atribuem ao universo abordado “[...] o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos, e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MINAYO, 2001, p. 22).

Goldenberg (2000) ratifica a natureza complexa da realidade social e a crença de que ela é determinada e construída subjetivamente.

Na observação do autor sobre os aspectos impulsionadores da natureza humana, a ação humana provém da interpretação que cada pessoa faz de diferentes situações e não é uma resposta direta a estímulos externos.

A proposta de ampliar conhecimentos sobre o tema conduziu a pesquisa aos estudos exploratórios e descritivos, considerando complementar informações sobre o eixo teórico e facilitar, tanto construções lógicas, como a atribuição de sentidos.

De acordo com Gil (1999, p. 43):

As pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental [...].

Já os estudos descritivos:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significantes está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. (GIL, 1999, p. 44).

Por estes elementos, optou-se pelo caminho das incertezas contidas na realidade social, vista por diferentes olhares, afastando o absoluto e

olhando para o método como um caminho a ser trilhado, permeado pela subjetividade dos indivíduos envolvidos na pesquisa.

Enquanto parte integrante do processo metodológico, o processo de coleta de dados define um conjunto de instrumentais técnicos elaborados com clareza e coerência, capazes de “[...] encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática”, o que “[...] vincula pensamento e ação.” (MINAYO, 2001, p. 16-17).

Como instrumento para a obtenção dos dados, foi utilizado a técnica da entrevista, com aplicação de formulário semiestruturado, contendo questões fechadas¹ que permitiram conhecer o perfil da instituição e dos gestores, voluntários e assalariados e perguntas abertas² que possibilitaram estabelecer diálogo presencial com os sujeitos, para sentir as representações e os significados que atribuem à gestão das estruturas organizacionais.

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não se insere como uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. (MINAYO, 2001, p. 57).

As entrevistas foram realizadas com o uso do gravador como recurso para garantir à fidedignidade da fala dos sujeitos com a devida autorização dos indivíduos, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido³.

Outra técnica utilizada foi a observação, direta e indireta. Conforme afirma Minayo (2001, p. 21), a observação direta “[...] se coloca em um grau bastante operacional. Serve, sobretudo, para a etapa descritiva de uma investigação.” A observação indireta, de acordo com a mesma autora, “[...] articulam os detalhes da observação empírica, relacionando-os”, o que permite construções conceituais, a partir do campo empírico. Enfatiza-se que as observações serão anotadas devidamente em Diário de Campo, para complementar as interpretações às subjetividades nas falas dos sujeitos.

¹ Apêndice A.

² Apêndice B.

³ Anexo A.

Com relação aos dados secundários, foi selecionada bibliografia cujo tema revela o eixo teórico da tese; foram, ainda, realizadas leituras e fichamentos que articulam as proposições e os conceitos desenvolvidos, estabelecendo diálogo permanente e crítico com as percepções do aluno pesquisador sobre o objeto de estudo.

A presente investigação ocorreu na cidade de Franca, estado de São Paulo, sede da microrregião de Franca (14ª Região Administrativa de São Paulo) e a 78ª maior cidade brasileira; distante 400 km da capital estadual, e sua população em 2011, segundo estimativas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgada em 1º de julho de 2011 é de 321.012 habitantes. É conhecida em todo Brasil como “A Capital Nacional do Calçado Masculino”.

No setor primário, destaca-se pela relevante agricultura, como centro de uma das mais importantes regiões produtoras de café do mundo, a “Alta Mogiana”. Cidade primordialmente industrial, Franca é a maior produtora de calçados masculinos do Brasil e da América Latina, possuindo mais de 1000 indústrias de grande e médio porte que são destaque no setor secundário.

A pesquisa iniciou-se a partir da proposta do Grupo de pesquisa Gestão Sócio-Ambiental e a Interface da Questão Social (GESTA), da UNESP, em atender às expectativas de mapear as Organizações Não Governamentais sem fins lucrativos (ONGs) do município de Franca/SP.

A primeira ação empreendida pelo grupo de pesquisa, no sentido de identificação do universo de ONGs, ocorreu em 2008, através da abordagem ao Cartório de Registro de Imóveis, Títulos e Documentos e Registro Civil de Pessoas Jurídicas de Franca, por considerar a obrigatoriedade na formalização do estatuto, para posterior registro na Junta Comercial do Município e obtenção do CNPJ. A coordenadora do GESTA, Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac, as pesquisadoras Dra. Edna Maria Campanhol, Jucimeire Ligia Pereira, mestranda à época, e Graziela Alves Corrêa, responsável pelo arquivo histórico do município de Franca, realizaram contato com o proprietário do Cartório, contudo, não foi possível o acesso aos estatutos ali registrados e arquivados.

Com auxílio de André Luis Centofante Alves, também pesquisador do GESTA e mestrando à época, a coordenadora e os pesquisadores estiveram em audiência com o Prefeito do município, expondo os objetivos estratégicos da

pesquisa e solicitando acesso às informações das ONGs da cidade de Franca. Desta reunião, resultou ofício encaminhado ao Delegado da Receita Federal em Franca/SP. Assim, o estudo se baseia em informações locais fornecidas pela RF permitindo análise inédita e diferenciada, a considerar o conjunto dos estudos até aqui realizados.

Estudos e reflexões críticas, de caráter interdisciplinar, voltam-se à construção de conhecimento científico para contextualização dos problemas locais e regionais, inerentes ao mundo contemporâneo, permitindo a definição de caminhos que visem ao desenvolvimento nos moldes sustentáveis. Nesse sentido, fica evidente a busca de soluções compartilhadas entre sociedade civil, Estado, iniciativa privada, e o consequente fortalecimento de premissas que enfatizem o Terceiro Setor (GESTA, online).

Destaca a preocupação com a qualidade da prática na busca por resultados de efeitos multiplicadores, identificando ações que conduzam a melhores condições de vida à população inserida neste contexto, com crescimento econômico planejado ligado a investimentos sociais. Esta proposta abre espaço para reflexão sobre um planejamento que se molda às demandas da sociedade do século XXI (GESTA, online).

Dentre os indicadores sociais selecionados para investigação do Grupo, referente ao mapeamento do Terceiro Setor no município de Franca, foi enfatizado o Político/Administrativo abrangente a governos, distribuição de renda, equidade, justiça social, direitos, bem-estar, estrutura, infraestrutura (urbana e rural), população (gênero, etnia, cronologia), organizações governamentais, não governamentais, associações e fundações (GESTA, online).

1.2 O Processo da Pesquisa

Ao observar uma realidade que desperta interesse de investigação, é preciso observar o que Eco (2003, p. 7) afirma: “A primeira tentação do estudante é fazer uma tese que fale de muitas coisas.”

Assim, a necessidade do recorte da temática é o primeiro caminho a ser trilhado por um pesquisador. Ainda, em Eco (2003, p. 28), deve-se “[...], antes de tudo, delimitar com precisão o âmbito geográfico e cronológico do estudo.”

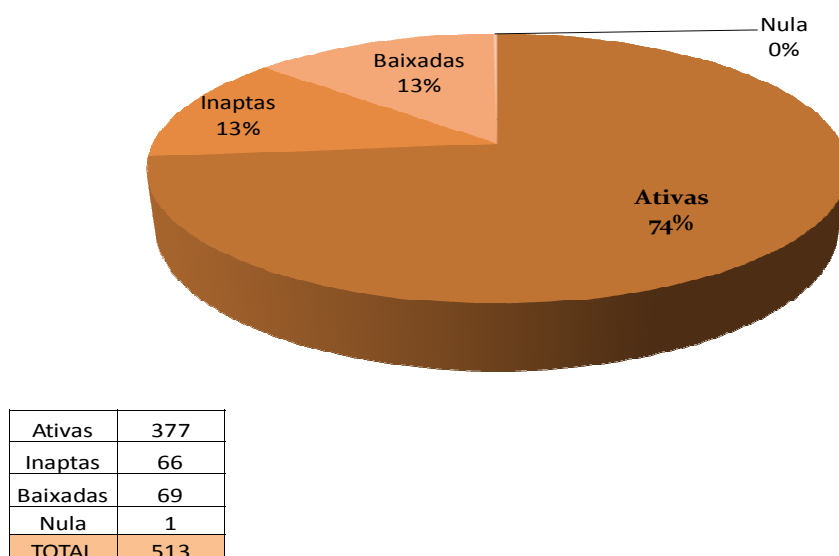
Nesse sentido, apresenta-se a forma pela qual a temática da investigação se tornou científica, portanto, recortada e delimitada, em questões de objeto, tempo e espaço e articulada com a linha de pesquisa Serviço Social: mundo do trabalho, e a área de concentração Trabalho e Sociedade.

Como dito anteriormente, a formação do pesquisador foi consolidada através de sua participação no grupo GESTA de pesquisa e no programa de doutorado em Serviço Social.

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

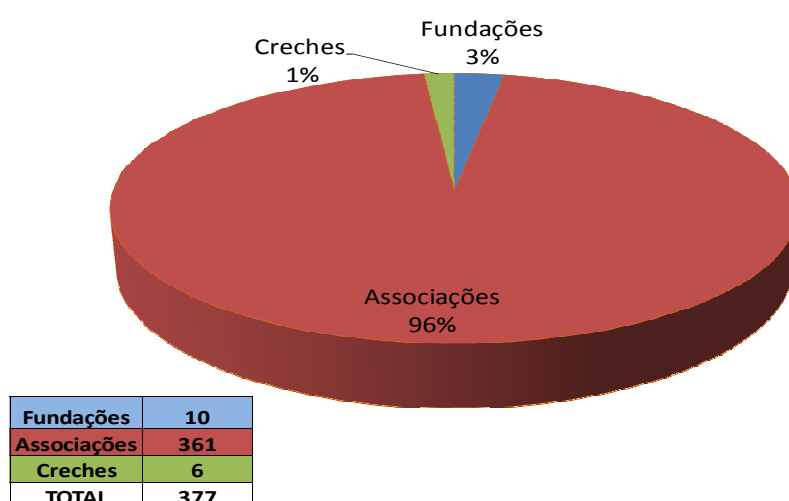
No ano de 2009, por solicitação formal do prefeito Dr. Sidnei Franco da Rocha, o grupo recebeu uma listagem da Delegacia da Receita Federal de Franca referente ao Cadastro Nacional de Atividade Econômica (CNAE) de todas as ONGs registradas. Após o recebimento da lista, a coordenadora do GESTA, em conjunto com os pesquisadores, deu início ao tratamento dos dados. A análise e a tabulação demonstraram que o município conta com quinhentos e treze (513) organizações não governamentais; destas, sessenta e nove (69) se encontram baixadas, sessenta e seis (66) inaptas, uma (01) nula e trezentos e setenta e sete (377) ativas entre Associações e Fundações, nas formas de entidades e atividades diversas inscritas, de acordo com as opções previamente definidas pela própria Receita Federal.

Segundo denominações definidas no Artigo 31, Instrução Normativa Receita Federal do Brasil nº. 748, de 28 de junho de 2007. O universo da pesquisa do grupo GESTA ficou assim mapeado:

Figura 1 – Classificação das ONGs em Ativas, Inaptas, Baixadas e Nula.

Fonte: BRASIL, 2007.

Das trezentos e setenta e sete (377) Organizações Não Governamentais Ativas, extraídas da referida listagem, fornecida pela Receita Federal, foi possível desmembrar, de acordo com CNAE, em trezentos e sessenta e um (361) como associações, seis (06) como creches e dez (10) como fundações.

Figura 2 - Composição das ONGs Ativas, de acordo com a natureza organizacional

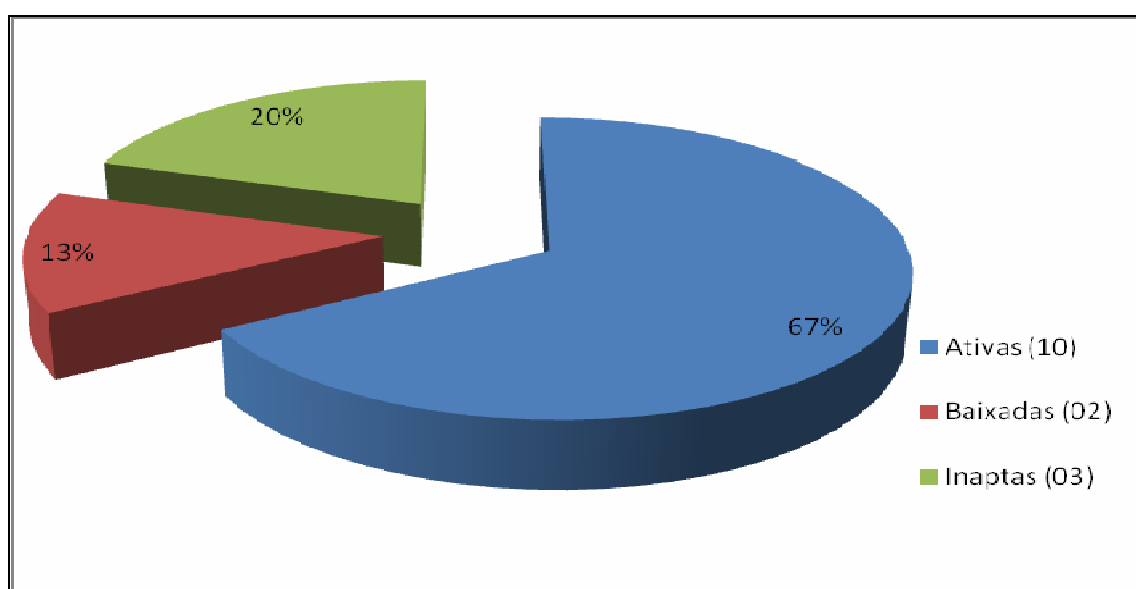
Fonte: BRASIL, 2007.

O CNPJ constitui-se em documento essencial, especialmente para a realização de operações financeiras pelas pessoas jurídicas. No caso da presente tese as Fundações constituem-se em objeto de estudo, o que motivou construção de instrumental adequado à consecução dos objetivos propostos permitindo identificar a amostra da pesquisa na cidade de Franca/SP, com nível básico de organização legal e administrativa, conduzindo a reflexões que esclareçam premissas básicas sobre o Terceiro Setor.

De acordo com a relação fornecida pela Receita Federal constatou-se que a cidade registra quinze (15) Fundações. Destas, treze (13) são constituídas pela iniciativa privada e duas (2) pela iniciativa pública.

Destas fundações, duas (2) encontram-se baixadas, três (3) inaptas, e dez (10) ativas, registradas com as seguintes atividades: quatro (4) saúde, educação e serviços sociais; duas (2) com atendimento hospitalar e urgência, exceto pronto-socorro; duas (2) com atendimento à assistência social sem alojamento; uma (1) de rádio e uma (1) de cultivo de café, somando o 100% das entidades francana.

Figura 3 - Relação das Fundações da Cidade de Franca



Fonte: BRASIL, 2007.

Da referida listagem recebida pela Receita Federal constava as seguintes fundações:

Quadro 1 - Relação das Fundações da Cidade de Franca

ENTIDADES	ATIVIDADE
ATIVAS	
Fundação Civil Casa de Misericórdia de Franca	Atendimento hospitalar e urgência
Fundação Espírita Allan Kardec	Atendimento hospitalar exceto ponto socorro e unidade para atendimento a urgência.
Fundação Educandário Pestalozzi	Educação
Fundação Esporte, Arte e Cultura – FEAC	Saúde, Educação, Serviços Culturais e outros serviços
Fundação Cultural Universidade de Franca	Atividades de rádio
Fundação do Café da Alta Mogiana	Cultivo de café e suporte técnico
Fundação Espírita Judas Iscaríotes	Atividades de associações de defesa de direitos sociais
Fundação Nossa Senhora Imaculada Conceição	Serviço de Ass. Social sem Alojamento.
Fundação Educativa Cultural Nossa Senhora da Conceição	Atividades de organizações associativas ligadas à cultura e à arte; ass. Social sem alojamento.
Fundação Municipal Mário de Andrade	Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares não especificadas anteriormente.
INAPTAS	
Fundação Materno Infantil Dr. Carlos Sigorelli	
Fundação Espírita José Marques Garcia	
Fundação Musical Vila Lobos	
BAIXADAS	
Fundação Luiza Trajano Donato	
Fundação Maníglia para o Progresso da Medicina e Assistência.	

Fonte: BRASIL, 2007.

A Fundação Municipal Mário de Andrade, de acordo com a listagem da Receita Federal, de posse do grupo GESTA, encontrava-se em situação ativa. Contudo, com a sondagem, pode-se constatar que a mesma já se encontra liquidada e seu patrimônio incorporado à Fundação Esporte, Arte e Cultura (FEAC), este de acordo com o Código Civil Brasileiro:

[...] a Fundação extinguir-se-á pelo voto da maioria absoluta dos componentes da reunião conjunta dos órgãos diretivos ou, não sendo possível pelo voto da maioria absoluta dos membros do Conselho de Curadores, ouvindo-se previamente o Ministério Público.

Parágrafo único: Deliberada a extinção, o patrimônio se destinará a outra congênere com fins semelhantes na mesma comarca ou estado. (BRASIL, 2002, p. 30).

Desta forma, extinta uma fundação como o caso da Fundação Mário de Andrade, o patrimônio foi incorporado à outra entidade fundacional, no caso a Fundação Esporte, Arte e Cultura (FEAC), com fins iguais ou semelhantes, ressaltando ainda não haver impedimentos ou determinações em estatuto.

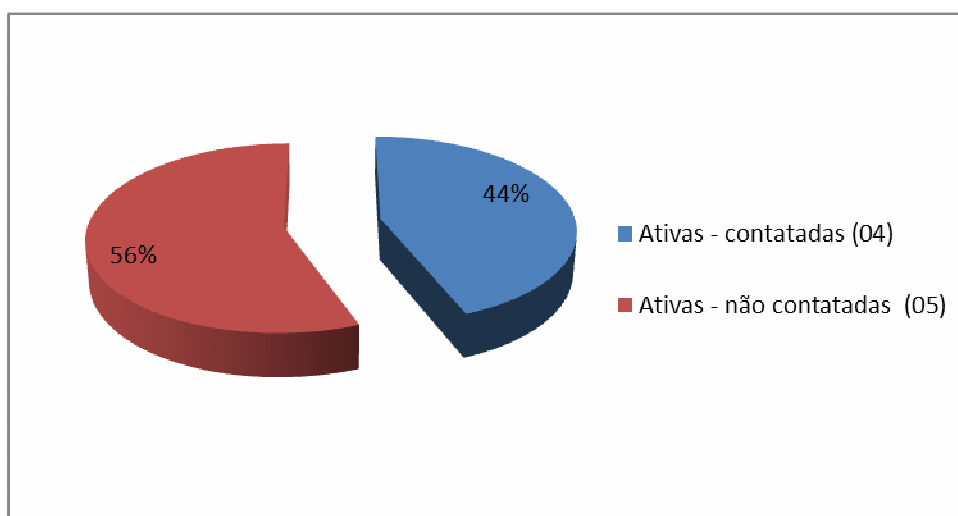
No caso, se no município não houver outra fundação em condições de receber o acervo da que se extinguiu, deverá procurar uma congênere na comarca, na região e mesmo no próprio Estado, analogicamente aos termos do art. 22 do Código Civil, que dispõe:

[...] extinguindo-se uma fundação de intuitos não econômicos, cujos estatutos não disponham quanto ao destino ulterior dos seus bens, não tendo os sócios adotado a tal respeito deliberação eficaz estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes. (BRASIL, 2002, p. 31).

Caso, ainda assim, não se encontre uma entidade para receber o patrimônio, o artigo 22 do Código Civil dispõe que “[...] será devolvido o patrimônio à fazenda estadual, ou à nacional.” (BRASIL, 2002, p. 31).

Continuando com a sondagem, buscou-se contatar todas as fundações ativas, relacionadas da listagem recebida da Receita Federal. Para isso, foi utilizado o endereço constante na listagem recebida, lista telefônica, guia SAE, bem como busca de endereços na rede internacional de computadores.

Das nove (09) entidades restantes, quatro (04) foram contatadas e, puderam ter os dados confirmados, além da constatação da própria existência. Cinco (05) organizações não foram contatadas, em razão da falta de informações, por conta de inconsistências em endereços, contatos, bem como representantes legais. Nesse sentido, o pesquisador dirigiu-se em diligência ao endereço, fornecido pela Receita Federal, a fim de buscar quaisquer informações acerca das fundações, no entanto, não logrou êxito no contato.

Figura 4 - Relação das Fundações Ativas da cidade de Franca

Fonte: BRASIL, 2007.

Os contatos preliminares com as quatro (04) fundações foram realizados no período de 1/03/2010 a 31/05/2010, por meio de telefone ou em visitas pessoais do pesquisador ao local. Foram procedidas as informações cadastrais, a composição administrativa, o corpo de voluntários, bem como um breve relato das atividades desenvolvidas pela fundação. Em 2012, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas quatro (04) fundações, objeto de estudo desta pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa constituem-se gestores das fundações, especificamente, um (01) representante principal da diretoria executiva, os administradores profissionais e um (01) representante da diretoria voluntária. Os administradores profissionais constituem-se em exigência da lei que fundamenta as fundações. Da mesma forma, a referida lei prevê a estrutura da diretoria voluntária e da diretoria executiva, inscrevendo variadas formas de composição estrutural, de acordo com o disposto formalmente. Somam-se oito entrevistas.

1.3 As Categorias Teóricas

1.3.1 Estado e Sociedade Civil: Contextos e Responsabilidades

O objetivo é refletir alguns modelos de gestão, em perspectivas histórica e metodológica, inserindo-os no contexto de Estado e da sociedade civil organizada no que se refere ao Universo do Terceiro Setor. Para isso, promove-se um diálogo entre as questões de Estado e a formação da cidadania. Em seguida, fez-se necessária discussão sobre o impacto da globalização e suas consequências, tendo em vista se tratar de processo que desencadeou mudanças nos modos de gestão e na estrutura organizacional.

Teoricamente, no que diz respeito aos modelos de gestão, optou-se pelos estudos de Robbins (1978), que define, por modelo, a representação simplificada de fenômeno do mundo real, onde, os modelos podem substituir complexidade por simplicidade.

O surgimento da definição de Estado Moderno iniciou com Nicolau Maquiavel, citado em sua obra *Príncipe* de 1513, tal qual retrata o poder soberano do Estado como detentor de poder, sendo este fundador da ordem (RODRIGUES, 2007). Mas foi com as teorias do contrato social nos séculos XVII e XVIII com os filósofos clássicos da época que se iniciou as definições e estudos mais aprofundados.

Segundo Bobbio (1987), os filósofos Hobbes, Locke, Kant e Rousseau partem do princípio de que os homens se encontram em estado de natureza. Investigam o que os induziu a constituí-lo sem chegar a vencer as características da desigualdade social.

No final do século XVIII, com a ascensão comercial e o crescimento da burguesia, surge o liberalismo econômico com Adam Smith e a teoria do Estado mínimo, pregando a máxima liberdade individual, mas limitando-o. Deste modo, a riqueza dependeria do esforço individual (REZENDE, 2000).

Conforme Bobbio (1987), Hegel critica os conceitos dos filósofos jusnaturalistas e ainda divide a sociedade moderna em um esquema triádico, composto por pelo Estado, sociedade civil e família. Não obstante, define o Estado moderno como a união da universalidade com a total liberdade da particularidade e prosperidade econômica, porém a sociedade civil e as famílias deveriam se ajustar-

se ao Estado. Afirma que o Estado não é um contrato das vontades, mas uma unidade essencial do povo. Entende-se então que, o homem só tem razão de ser dentro do Estado.

Para Marx (apud CASTRO, 2001, p. 27) o conceito de sociedade civil é baseado nas relações econômicas:

O Estado não pode eliminar a contradição entre a função e a boa vontade da administração de um lado e os seus meios bem como as suas possibilidades de outro, sem eliminar a si mesmo, uma vez que ele repousa sobre tal contradição. Ele repousa sobre a contradição entre vida privada e vida pública, sobre a contradição entre os interesses gerais e os interesses particulares. Por isso a administração deve limitar-se a uma atividade formal e negativa, uma vez que exatamente lá onde começa a vida civil e o seu trabalho cessou o seu poder [...].

Castro (2001) ressalta que Marx criticava o Estado como classicista, dividido em burguesia e proletariado. Gramsci, seguidor de Marx, preocupou-se em definir também sociedade civil e Estado, afirmando que a hegemonia é conquistada pelas classes dominantes, impondo sua filosofia dominadora e alienante. De acordo com Gramsci (1976, p.147) diz que “[...] a classe burguesa situa-se como organismo em contínuo movimento, capaz de absorver toda a sociedade, assimilando-a ao seu nível cultural e econômico.” Entende-se o Estado como reprodutor das ideias das classes dominantes, que se divide em níveis superestruturais, definido por Gramsci (apud CARNOY, 1990, p. 45).

Podemos, para o momento, fixar dois grandes ‘níveis’ superestruturais: o primeiro pode ser chamado de ‘sociedade civil’, isto é, o conjunto dos organismos vulgarmente denominados ‘privados’; e o segundo, de ‘sociedade política’ ou do ‘Estado’. Esses dois níveis correspondem, de um lado, à função de ‘hegemonia’, que o grupo dominante exerce em toda sociedade; e, de outro, à ‘dominação direta’ ou ao comando, que é exercido através do Estado e do governo ‘Jurídico’.

Contudo, Gramsci (1976, p. 150) diz que “[...] deverá passar a uma fase de Estado-guarda noturno, isto é, de uma organização coercitiva que tutelará o desenvolvimento dos elementos da sociedade regulada em contínuo crescimento.” Compreende-se, então, que autoridades podem ter ações variadas, seguindo interesses e o Estado, por ser um órgão de repressão, sustenta desigualdades e privilegia as classes dominantes.

Destaca-se também Max Weber, conhecido pelo modelo burocrático, em que descreve três tipos de dominação: a tradicional, mais conhecida

como dominação patriarcal; a carismática, caracterizada quando o poder pessoal de um líder seduz e conduz as massas; e a legal, fundamentada em lei incorporando a condição de impessoalidade na seleção por mérito de indivíduos a cargos executivos (RODRIGUES, 2007).

Dentre vários outros autores que estudam o Estado, vale destacar John Rawls, com seu contratualismo contemporâneo, ligado às ciências jurídicas, permeadas pela ideia de um contrato social hipotético, criando as obrigações, as políticas e as leis, com a questão central de mostrar que a justiça é a equidade e que se deve introduzi-la como princípio universal. Em suma, Rawls (apud BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 41-42) enfatiza que “[...] as pessoas de uma geração têm deveres e obrigações para com os membros de outras, assim como as pessoas têm obrigações e deveres para com seus contemporâneos.”

Dessa forma, o Estado tem comprometido o processo histórico de formação da cidadania popular, sobretudo através das políticas sociais desmobilizadoras e controladoras, em particular através da concepção, que está em desacordo com o uso e costume do século XXI de tutela necessária do desenvolvimento político. Esta atitude é clara, além de secular, diante da questão do objeto da tutela governamental, através de políticas distributivas que, além de nunca tocarem no cerne da questão social, inibe o processo emancipatório e equalizador. Mesmo na Constituição de 1988, a proposta em si, com referencia à de gestão democrática na ordem social, esconde a expectativa de precariedade de um Estado doente.

Para Furtado (1999), esse processo não se constitui somente de simples contradições e paradoxos, mas do verdadeiro reflexo do que representa a expansão de mercados neste contexto. Ainda alerta sobre a predominância do individualismo econômico, com graves consequências à fragmentação, à mercantilização dos direitos sociais e de cidadania, que deveriam ser garantidos pelo Estado, de acordo e em conformidade com a Constituição Federal de 1988.

Deve-se compreender o Estado como instância delegada de serviço público. Em termos de cidadania, a sociedade é fundante, nunca o Estado, este se posiciona, no processo, como instrumentação necessária que processa informações e subsídios técnicos, sustenta a engrenagem da justiça, mantém serviços públicos a ele atribuídos, sobretudo pela via constitucional, desenvolve políticas de interesse comum. Não é, pois, um mal necessário, porque sua função

pode ser muito positiva, mas está claro que sua qualidade depende da qualidade política da sociedade civil. Bobbio (1987) afirma que não se pode ter um Estado melhor do que a sociedade que está por trás.

Faria (1996, p. 141) reflete:

[...] as garantias de direitos com as consequentes desregulamentações e, porque não dizer, desrespeito à Constituição Federal de 1988, várias vezes, abolem direitos de cidadania, alteram o mercado de emprego, condenam ao desemprego os menos aptos, flexibilizam as relações de trabalho, o que provoca transtorno à cidadania.

1.3.1.1 Cidadania

Apontadas as reflexões sobre a correlação do Estado e Sociedade Civil, emerge a necessidade de se voltar significativamente para as pessoas, por meio da constituição da cidadania, que deve ser garantida pelo Estado.

Demo (1996, p.16) afirma que “[...] cidadania nunca se esgota na dimensão político-participativo, porque, como todo fenômeno emancipatório, é constituído de um lado econômico produtivo, e de outro participativo.”

Emancipação poderia ser traduzida como capacidade organizada de conceber e efetivar projetos próprios de desenvolvimento, o que não se resume, jamais, à questão econômica, até porque esta é instrumental, mas passa inevitavelmente por ela. Importante ressaltar o desenvolvimento na esfera não econômica.

Dessa forma, a concepção sobre cidadania nos estudos de Demo (1996), repercute nas formas de se observar o desenvolvimento, que ultrapassa as questões econômicas e emerge também nos âmbitos político e social.

O Relatório Social da Organização das Nações Unidas (ONU) define desenvolvimento como oportunidade, permitindo com isso ultrapassar o problema da produção, da renda e do trabalho, para atingir outras dimensões tão importantes quanto o da infraestrutura. Caracteristicamente, aponta três indicadores expressivos: renda per capita, consolidada como poder de compra; alfabetização; e expectativa de vida, mas, que tendem a transmitir horizontes mais quantitativos que qualitativos, porque o tipo de trabalho não seria capaz de referenciar a qualidade política.

Sob essa ótica, o desenvolvimento político e social torna-se tão importante quanto o desenvolvimento econômico. Compreende cidadania como processo histórico de conquista popular, através do qual a sociedade adquire, progressivamente, condições de sujeito histórico, consciente e organizado, com capacidade de conceber e efetivar projeto próprio.

A questão político participativa, em política social, na perspectiva de Demo (1996), apresenta questões complexas, a partir do reconhecimento de que política social não se restringe à atuação pública. Diante da questão social, da desigualdade social, o confronto entre iguais e desiguais se dá na arena pública e civil, sendo esta, muitas vezes, mais decisiva, e sempre mais fundante. Esta característica serve, ademais, para testar a qualidade política de uma sociedade, onde a desigualdade é somente confrontada na esfera pública, o que acaba cristalizando novos conteúdos históricos.

A condição fundamental de cidadania é reconhecer criticamente que a emancipação depende fundamentalmente do interessado. Não dispensa apoios, os públicos são sempre necessários e, instrumentais. O processo de formação da cidadania inclui tutela, em particular políticas sociais assistencialistas, que aplacam o potencial reivindicativo e transformador em troca de migalhas ao cidadão.

Afinal, o que é ser cidadão?

Para Pinsky (2003), ser cidadão é ter direito à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei, em resumo, ter direitos civis. É também participar do destino da sociedade. Os direitos civis e políticos não asseguram a democracia sem os direitos sociais, aqueles que garantem a participação do indivíduo na riqueza coletiva. Cidadania não é uma definição estanque, mas um conceito histórico, o que significa que seu sentido varia no tempo e no espaço.

Na concepção moderna, a cidadania associa-se estreitamente à democracia, à capacidade de participar da vida do corpo político. O cidadão é submetido a uma autoridade política e participa na formação dessa autoridade. Ele não é submisso e emerge cada vez mais a ideia de um sujeito ligado à sua própria identidade, pela consciência e pelo conhecimento em si mesmo. A ação, a liberdade e a palavra exigem a construção e a manutenção do espaço público, o espaço mesmo de sua revelação, sendo essencial à existência do sujeito e de sua afirmação.

De acordo com o Título I Dos Princípios Fundamentais da Constituição Brasileira 1988:

- O estado deve servir ao cidadão;
- Cada cidadão deve exercer a cidadania em sua plenitude;
- A lei deve ser de fato, o instrumento de justiça e se aprimorar onde não estiver cumprindo sua finalidade;
- Cada brasileiro deve ter educação básica, cultural e de civilidade, especialmente na infância e adolescência, com envolvimento de seus pais;
- Os idosos devem ser considerados, reconhecidos e poder exercer seus direitos e obrigações de cidadania, na fase da vida em que se encontram;
- A informação precisa ser difundida por todos os modos e meios de forma a alcançar todos os cidadãos para que estes se entendam como tal e saibam o que isso significa, evitando-se manipulações de qualquer natureza;
- O conhecimento da história da Nação e seus símbolos devem servir de subsídio para o soerguimento da cidadania brasileira;
- A educação deve ser a pedra fundamental para a consciência da cidadania e seu pleno exercício, através de programas específicos desenvolvidos nas escolas de todos os níveis;
- As autoridades públicas devem cumprir suas funções de maneira apropriada, seguindo os princípios da ética e da moralidade exigidos pelo exercício da cidadania;
- A cidadania deve ser tratada como instrumento de crescimento de cada brasileiro e defendida e desenvolvida como o apoio de todos os brasileiros. (BRASIL, 1989).

Constata-se o potencial das organizações do Terceiro Setor (Sociedade Civil Organizada), a partir das possibilidades da ação política, em especial no que se refere à articulação entre sociedade civil e Estado, sistematicamente integrados, na discussão sobre a questão da cidadania.

Para Santos (1990, p.13-43), em meados do século XX, o Estado – Providência ou *Welfare State* – surgiu como forma política cristalizada do modelo hegemônico de transformação social nos países capitalistas. A partir dessa cristalização, no contexto do capitalismo organizado, acumulam-se sinais de crise do formalismo reformista, crise que se aprofunda com o tempo, desfigurando a paisagem sociopolítica do mundo ocidental. Surge nova tendência, processos, sob a égide do contexto socioeconômico, passando pelo crescimento do mercado de trabalho, da estatização para a iniciativa privada, do coletivo para o direito individual, fatores que caracterizam o mundo atual.

Em meados dos anos de 1970, com o neoliberalismo como medida paliativa, adota-se a política do estado-mínimo, levando a um corte orçamental, gerando as privatizações e afrouxamento da política tributária e fiscal sobre as classes favorecidas e empresas.

Porém, a proposta de um Estado mais igualitário foi para a direção oposta, levando a maiores desigualdades, já que suas funções estavam sob a responsabilidade à “mão invisível” proposta no sistema neoliberal. Como descreve Demo (2009, p. 14):

[...] a sociedade que até o momento conhecemos parece naturalmente cooperativa e competitiva, preocupando-nos todavia muito as dinâmicas discriminatórias que produzem, como regra, sociedades muito desiguais e injustas.

Cabe dizer que o Estado é gerador de um mal-estar geral, cada vez menos se preocupando com as causas sociais, levado pelo capital global que ocasiona, de certo modo, insensibilidade ante os contrastes sociais. Santos (2000, p. 66) define as características vividas atualmente pela sociedade global:

[...] o Estado acaba por ter menos recursos para tudo o que é social, sobretudo no caso das privatizações caricatas, como no modelo brasileiro, que financia as empresas estrangeiras candidatas à compra do capital social nacional. Não é que o Estado se ausente ou se torne menor. Ele apenas se omite quanto ao interesse das populações e se torna mais forte, mais ágil, mais presente ao serviço da economia dominante.

No Brasil, como meio de instituir o Estado democrático, em 1988, foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil, que assegura o exercício dos direitos, sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça, a fim de garantir a harmonia e a equidade social como direito de todo cidadão (BRASIL, 1989).

Entretanto, ainda falta muito a ser feito, para levar a todos os benefícios garantidos por lei. Existe uma grande dívida histórica e grande desigualdade socioeconômica eminente.

É necessária a reaparição do Estado como interventor, para reconstrução do seu papel na sociedade, atuando na inclusão e cooperação de todas as esferas sociais.

Porém, como analisa Pedro Demo (2000a), a política social é um desafio da sociedade e do sistema produtivo, pois emerge sempre a questão das desigualdades sociais, ocasionada pela obsolescência do capitalismo.

Nessa gama de complexidades e informatização, só é possível a ordem com a ingerência do governo, pois, segundo Dornbusch (apud KLIKSBURG,

1998, p. 42), “[...] os mercados livres e sem amarras têm o costume de descobrir atividades rentáveis, mas improdutivas.”

Constata-se, então, que houve um crescimento econômico decorrente do neoliberalismo, entretanto, com significativa crise socioambiental.

Nesse contexto, Santos (1999, p. 46) afirma:

[...] na sociedade pós-moderna do fim do século, o estado de natureza é a ansiedade permanente em relação ao presente e ao futuro, o desgoverno iminente das expectativas, o caos permanente nos atos mais simples de sobrevivência ou convivência.

O autor mostra que uns dos problemas são as incertezas e os desassossegos que estão em nosso dia-a-dia, inseridos no cenário de mudanças instantâneas.

A alternativa do Estado, conforme Kliksberg (1998, p. 45), é um Estado Inteligente, “[...] concentrado em funções estratégicas para a sociedade e com um desenho institucional e um desenvolvimento de capacidades gerenciais que lhe permitam concretizá-las com alta eficiência.”

Observa-se, entretanto, a precariedade das políticas sociais estatais, que estão cada vez mais fragmentadas. Nas últimas décadas, com a insuficiência do Estado e a natureza do fenômeno de exclusão social, a própria sociedade organiza-se para cuidar de si própria.

Retomando as discussões sobre Estado e cidadania, cabe, então, ao Estado, a tarefa de uma política conjuntural garantidora do crescimento econômico, bem como ações que atendam às necessidades coletivas e corrija as desigualdades sociais, sem afetar a essência do sistema capitalista.

O maior desafio do século XXI é combinar a igualdade social, diversidade cultural, democracia participativa, um capitalismo civilizado e a preservação ambiental. Aflora cada vez mais a necessidade de conscientização global e holística com mudança paradigmática para o equilíbrio social.

1.3.2 A Administração e os Processos Administrativos

Após as reflexões desenvolvidas, importante tecer algumas exposições sobre os modelos de gestão. Cada organização tem suas características próprias e utiliza materiais específicos para atingir seus objetivos, exercendo ações

significativas para a sociedade com o fornecimento de meios de subsistência. Para Maximiano (2006, p. 7), “[...] há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional.” São importantes nas esferas sociais, pois afetam diretamente na qualidade de vida das pessoas, portanto, são necessários gestores competentes.

A administração vem sendo praticada desde o começo da existência humana, tendo em vista o controle das atividades exercidas pelos grupos para estabelecer regras e ordem. Muitas técnicas da atualidade têm raízes em povos primitivos, porém, ao longo dos séculos, os processos administrativos sofreram evoluções contínuas, passando por fases desde a revolução urbana à revolução digital (MAXIMIANO, 2006).

Durante vários séculos, a produção era essencialmente artesanal, mas, a partir do feudalismo e mercantilismo destaca-se a origem dos modelos administrativos. Somente com a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, surgem tentativas de desenvolver teorias da administração. Os precursores da administração clássica são Robert Owen e Charles Babbage. Em New Lanark, na Escócia, Owen se destaca por sua administração iluminista e paternalista, com melhores condições de trabalho, pois acreditava que o homem é produto do meio, assim os trabalhadores mais satisfeitos gerariam mais resultados. O matemático inglês Charles Babbage considera que a aplicação dos princípios científicos aos processos de trabalho aumentaria a produtividade e diminuiria os desperdícios, além disso, defendia a divisão social do trabalho (MAXIMIANO, 2006; STONER; FREEMAN, 1994).

A escola clássica da administração tem como foco o ambiente interno da organização e se divide em administração científica e teoria clássica das organizações. A administração científica tem como precursor Frederick Taylor, que se baseou em um sistema administrativo sobre o tempo da produção. Criou princípios cujos objetivos incidiam sobre a racionalização e a rotinização do trabalho aplicando incentivos salariais para maior produtividade.

Na teoria clássica das organizações, Henri Fayol creditava à prática da administração padrões a ser analisados e identificados em toda estrutura. Defendia a ideia da divisão das tarefas, a administração separada das demais partes operacionais e, ainda, adota 14 princípios que podem se adequar, conforme a

cultura da empresa. São eles: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao comum; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade de pessoal; iniciativa; espírito de equipe (STONER; FREEMAN, 1994).

Outro teórico clássico é Max Weber (1864–1920), que não definiu as organizações, nem estabeleceu padrões que elas deveriam seguir, nem mesmo defendeu uma receita de organização. Seu tipo ideal de organização é uma abstração descritiva, oriunda da síntese dos pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que contrastam com as sociedades primitivas e feudais (STONER; FREEMAN, 1994).

Weber (1994) ilustrou a burocracia como uma máquina completamente impessoal que funciona de acordo com regras, enquanto as pessoas ficam em plano secundário. Seu estudo está baseado no alicerce formal, legal, em que as organizações reais estão assentadas, os reconhecidos processos de dominação que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, tratar de organização formal é o mesmo que falar de organização burocrática.

O processo de dominação de uma sociedade pode ser de caráter carismático, de caráter tradicional e de caráter racional. No primeiro (carismático), a obediência advém da devoção ao líder. Na segunda (tradicional), a obediência advém do respeito dos seguidores às orientações que passam de geração em geração. E, por último, na terceira (racional), a obediência dos seguidores advém da crença no direito baseado na autoridade formal daquele que ocupa o cargo e exerce a função, por mérito.

De acordo com Stoner e Freeman (1994), a organização ideal, para Max Weber, denomina-se burocracia, pois nela as atividades e objetivos eram pensados racionalmente e a divisão do trabalho se torna explícita através de documentos formalmente prescritivos. Weber defendia a competência técnica e avaliações de desempenho com base no mérito.

Para Cury (2000, p. 59),

A burocracia de Weber pressupõe como condição indispensável para existência desta estrutura formal complexa a predominância da lógica e da razão no comportamento funcional dos servidores e na impessoalidade ou neutralidade das atitudes. Por conseguinte, esse comportamento desejado pelos servidores da burocracia deve ocorrer para que se possibilite o exercício de poder e dominação.

Da mesma forma que os teóricos da administração científica, Weber buscava o melhor desempenho das organizações socialmente importantes, tornando suas operações previsíveis e produtíveis. As principais características das organizações burocráticas segundo Weber são:

- Formalidade: as burocracias são essencialmente sistemas de norma. A figura da autoridade é definida por lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins;
- Impessoalidade: nas burocracias os seguidores obedecem à lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei;
- Profissionalismo: as burocracias são formadas por funcionários como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios de subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários (CURY, 2000, p. 59).

Na atualidade, as burocracias são vistas como organizações vastas e impessoais que colocam a eficiência impessoal diante das necessidades humanas. Contudo, apesar de nos dias atuais, serem valorizadas a inovação e a flexibilidade, tanto quanto a eficiência e a previsibilidade, o modelo de administração burocrática de Weber contribui para a formação de corporações gigantescas.

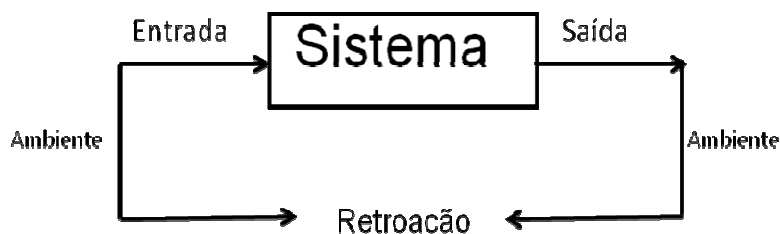
Após a abordagem clássica, emerge a abordagem comportamental na gestão, pensar na harmonia e melhoria das relações humanas dentro da organização. A partir da Segunda Guerra Mundial, fica evidente que os países e as organizações são interdependentes. Por isso, a partir da metade do século XX, o foco passou do âmbito interno para o externo, desencadeando a teoria dos sistemas abertos. Assim, as interferências organizacionais passariam para um ambiente mais complexo, porém mais sujeito ao crescimento.

A abordagem sistêmica surgiu com Karl Ludwig von Bertalanffy, entendido como a interação e as trocas contínuas com o ambiente externo. Desde modo, Bertalanffy (1975, p. 208-209) diz que “[...] na teoria dos sistemas abertos, tornam-se visíveis os princípios de interação entre múltiplas variáveis, uma organização dinâmica de processos e a possível expansão das leis físicas ao domínio biológico.” Nesse contexto, as organizações sofrem interações diretas com seus clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e governo. Portanto, é necessária visão global do ambiente em que está inserida cada organização.

O modelo mais simples é a compreensão de organizações como sistema de energia *input-output* (Entradas e Saídas), com *feedback* (Retroação) para análise dos pontos positivos e negativos, na qual o resultado da energia da

produção reativa o sistema para o fluxo contínuo. (DUARTE; DIAS, 1986). A Figura 5 reflete esses requisitos:

Figura 5 - Sistema genérico do sistema aberto



Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 420

Observa-se, então, que as organizações são afetadas pelas variáveis do meio em que estão inseridas. Portanto, para a realização dos objetivos sociais, afetam diretamente na qualidade de vida populacional. Sendo assim, é necessária a abrangência de todos os *stakeholders*, para gestão que vise o bem-estar da sociedade.

Figura 6 - O ambiente total das organizações (visão sistêmica)



Fonte: DUARTE; DIAS, 1986, p. 13.

A Figura 6 reflete todo ambiente que uma organização abrange, sistemicamente, subdividida, segundo Duarte e Dias (1986), em macro ambiente, ambiente operacional e ambiente interno. Desta maneira, o macro ambiente é o ambiente como um todo, em que a organização está inserida, são normas gerais de

funcionamento da sociedade e dos mercados que a rege, além de incluir a cultura, as tradições, os valores, as necessidades e as aspirações das pessoas participantes.

Outra subdivisão refere-se ao denominado ambiente operacional que se compõe dos públicos relevantes externos, com os quais o sistema mantém diferentes tipos de relacionamento, constituído de pessoas físicas, grupos de pessoas, entidades e órgãos governamentais, gerando intercâmbio tanto de informações quanto de materiais.

O último, o ambiente interno, composto de variáveis como fatores culturais, estruturais e mercadológicos. Portanto, as organizações sofrem e recebem influência de todos ambientes em que estão inseridas. Deste modo, não há uma única teoria que explique de forma integral a gestão eficiente. Por consequência, surge a teoria contingencial.

A teoria contingencial busca a melhor técnica que contribui para o alcance dos objetivos empresariais. Pode, então, variar devido às circunstâncias de cada organização. É uma teoria que busca o melhor existente para a adequação em determinado problema, para definir os fatores cruciais a determinada questão. Procura sempre a inovação e a flexibilidade, também a melhoria continua dos processos (CHIAVENATO, 2004; STONER; FREEMAN, 1994).

Drucker (1996) trata da importância de inovações à sobrevivência das organizações, vistas como oportunidade, em que o objetivo principal é explorar as mudanças para seu sucesso.

A dinâmica e as tecnologias exigem cada vez mais, portanto, é necessária menor rigidez com o modelo denominado orgânico, cujas características fazem menção a: ajuste contínuo e redefinição de tarefas; institucionalização da mudança como elemento natural; criação de ambiente gerencial que favoreça criatividade e inovações; descentralização da administração; baseado no ajuste mútuo pelas partes e relacionamento informal, substituição do modelo burocrático; autonomia e envolvimento de todos da organização (CHIAVENATO, 2004).

Com as mudanças intensas, consequência da alta competitividade e globalização, é preciso buscar melhoria continua e excelência na gestão. Para isso, necessário adotar uma política de qualidade total, com redefinição das estruturas obsoletas das organizações. Também busca novas tecnologias, a fim de

melhoria na produtividade, além de responder às expectativas do mercado, da sociedade e de seus colaboradores.

Nesse contexto, as organizações que se sobressaem respondem às necessidades de seus clientes, proporcionam ambiente de trabalho recompensador e desafiador aos colaboradores e atendem com eficácia as obrigações sociais e ambientais. Por isso, as diversas mudanças e o grande fluxo de informações decorrente da informatização levaram à criação de novos conceitos e novas formas de gerir uma organização. Essas inovações são denominadas novos paradigmas da administração (MAXIMIANO, 2006; STONER; FREEMAN, 1994).

Outra importante característica, conforme Drucker (1996) é a integração de todos os setores da organização, a fim da busca de sinergia, com destaque de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), como busca de novas soluções e inovações.

Drucker (1997, p. 201) relata que “[...] a organização inovadora é aquela organização que resiste à estagnação e não a mudanças, é um dos grandes desafios do gestor seja ele privado ou público.”

Deste modo, é visível a inovação, tal como vista por Drucker (1996), como fator fundamental nas organizações, pois o mundo passa por rápidas transformações tecnológicas, econômicas, sociais e institucionais, exigindo cada vez mais atitude eficiente na gestão.

Organizações privadas e mercantis avaliam cenários, reveem estratégias e identificam o nível de utilização de recursos naturais. Realizam inventários de emissão de carbono, a partir de suas operações, visando alçar a posição de carbono neutro. Capacitam estruturas e pessoas para compreenderem o novo momento onde a relação entre organizações, produtos e meio ambiente esteja mais equilibrada.

Estados nacionais buscam compreensão dos impactos e formulam políticas públicas que consideram alterações climáticas importantes. Organizam-se canalizando recursos, fazendo relatórios, controlando abusos e passando a signatários os acordos internacionais.

A sociedade civil organizada se movimenta a passos largos. A busca de controle e monitoramento eficaz, visando combater desmandos de qualquer natureza, passa a ser objeto de muitas organizações, que realizam

projetos, promovem alianças e buscam parcerias para enfrentar quadros ambientais adversos.

Considera-se verdadeira a afirmação de que o tema do meio ambiente é privilegiado dentro dos debates sobre desenvolvimento sustentável. Isto ocorre de tal forma que o homem e suas necessidades, por sua vez, parecem estar subordinados à discussão ecológica, como se o homem e o meio ambiente fossem coisas separadas. Capra (2002), conceitua de ecologia humana em sua obra – ponto de mutação.

Que outros impactos os debates sobre desenvolvimento sustentável podem produzir, nos diferentes campos da atividade humana? O universo de possibilidade é, neste momento, difícil de ser mapeado de forma global. Isto não impede de examinar um aspecto pouco debatido, trata-se de gestão social como espaço de integração e possibilidades no atendimento das demandas sociais.

Se desenvolvimento sustentável está na tela de toda a humanidade, pode ser este o momento apropriado para o resgate de organizações humanizadas e de ações efetivas, sejam elas fruto de políticas públicas e privadas. São, portanto, as organizações atores importantes neste contexto.

1.3.2.1 Meandros da Globalização

As questões do Estado e da sociedade civil ganham proporções, em razão do advento da globalização e do impacto provocado por ela. Trata-se de tema bastante discutido atualmente, pois provocou uma gama expressiva de mudanças tanto na esfera social, ambiental, quanto organizacional.

Esse fenômeno atual tem aspectos positivos e negativos, já que, nos últimos 50 anos, houve integração mundial, principalmente nos setores de economia, finanças, comunicação e nos negócios, que afetam em amplitude e velocidade as pessoas, as organizações e os países. Para Bassi (1997, p. 30), foi:

[...] a queda das barreiras alfandegárias, formação de blocos econômicos, a velocidade nas comunicações, as mudanças tecnológicas e o fluxo de capitais internacionais as principais forças que estão moldando a nova ordem mundial.

As mudanças são profundas e rápidas, principalmente na dinâmica da vida. Em Duarte e Dias (1986, p. 15) afirma-se que se trata de:

[...] uma intrincada rede de inter-relações que une as pessoas em grupos, e estes em unidades progressivamente maiores, cobrindo todo o planeta. Esse complexo sistema põe em contato pessoas e grupos, formando a base de um intenso processo de comunicação entre seus múltiplos componentes, células e órgãos do imenso corpo social.

Além desse fluxo de informações, é visível a expansão das organizações e do capitalismo, visando ao crescimento econômico, com a exploração sem limites dos recursos naturais e os imensuráveis danos ao meio ambiente. Ainda, na esfera social, ocorre um agravamento da desigualdade de riquezas e acúmulo de capital nas mãos de poucos. Para Veiga (2005), as consequências da inserção de inovações tecnológicas, que substituem o trabalho braçal, têm como propriedade o aumento do nível de conhecimento exigido e as condições de trabalho, muitas vezes, precárias com baixa remuneração, o que desencadeia a exclusão social, sobretudo nas camadas da sociedade menos favorecidas.

Conforme Ianni (2000, p. 59-60), a globalização do capitalismo popularizou-se principalmente após a Segunda Guerra Mundial, com a adoção do neoliberalismo, e foi acelerado com o fim da Guerra Fria, gerando transformações do Estado-Nação, leva-se a uma dinamização e generalização nas atividades produtivas, principalmente na Europa e na região do Pacífico com os tigres asiáticos e Japão. Deste modo, a industrialização busca novos mercados, principalmente dos países em desenvolvimento.

Esse conjunto de fatores é visto com duas lentes diferentes, porque apesar da integração econômica, troca de informações rápidas e grande evolução em várias esferas, leva à impessoalidade cultural e enorme competitividade. Nesse contexto, Vieira (2001, p. 70) reflete criticamente que:

[...] aqueles que veem a globalização como um processo de homogeneização, isto é, de padronização das atitudes e comportamentos em todo mundo, coloca em risco a diversidade cultural da humanidade.

Ante o quadro de pressão global, que leva o enfraquecimento do poder da nação, conseqüentemente se perde também a cidadania nacional. Os limites territoriais, que antes eram bem definidos, tornam-se menos claros, além do enfraquecimento da legitimação dos mecanismos democráticos. Outro ponto importante é relatar as grandes migrações, gerador de ambiente artificial, já que as

pessoas que vivem em determinada região não são unidas mais pela sua origem, língua, etnia, língua e outros fatores que antes eram determinantes, agora dissipados.

É notável a enorme fragmentação, tanto nas questões econômicas como sociais, apesar da integração das economias, do livre comércio e alta informatização, como registra Palloix (apud IANNI, 2000, p. 63):

[...] a internacionalização do capital, como relação social, estende o processo de trabalho à escala mundial e fragmenta o trabalho social não mais apenas em âmbitos local, regional e nacional, mas no mundo como um todo.

Capra (2002, p. 205) analisa a forma de crescimento em curto prazo, ciclo intenso de informações e a enorme competitividade levando à expansão sem medir consequências socioambientais. Relata “[...] a luta universal pelo crescimento e pela expansão tornou-se mais forte do que todas as outras ideologias.”

Os processos de globalização sem controle político e ético escondem as bases da existência e sobrecarrega a vida dos indivíduos com grau de incerteza e ansiedade sem precedentes. Nessa linha de pensamento, Bauman (1999a, p. 76-77) ratifica “[...] uma das consequências mais fundamentais da nova liberdade global de movimento que está cada vez mais difícil, talvez até mesmo impossível, é reunir questões sociais numa efetiva ação coletiva.” Em síntese, afirma que a fragmentação do conhecimento necessita impreterivelmente da mudança dos paradigmas contemporâneos com a busca de uma visão sistêmica do mundo, o resgate das relações humanas e também a relação homem/natureza.

1.3.2.2 Gestão Social

As organizações com melhor visibilidade, no mercado, são aquelas que buscam a excelência na gestão, preocupando-se com a padronização de seus processos, adotando certificações como a *International Organization for Standardization* (ISO), com destaque para: a ISO 9000, normas para a qualidade; ISO 14000, normas para a gestão do meio ambiente; ISO 26000, nova norma para responsabilidade social; ISO 31000, norma para riscos corporativos; e a OHSAS 18000, norma de segurança e saúde ocupacional no trabalho.

Muitas concepções tradicionais foram mudadas com a globalização, a passagem para a era pós-industrial e a Revolução Digital. Algumas dessas modificações segundo Maximiano (2006, p.19-20) são:

- Mudança do papel dos gerentes: *downsizing* (achatamento da hierarquia), simplificação dos processos e *empowerment* (autonomia para níveis operacionais);
- Competividade: eficiência tornou-se um dos ingredientes da competitividade;
- Interdependência: a dependência econômica entre os países gera a necessidade de uma administração global;
- Administração informatizada: tecnologia da informação passou a estar presente em todos os processos administrativos e produtivos;
- Administração empreendedora: estimular as pessoas a descobrir e programar novos negócios;
- Foco no cliente: conduta a fim de preservar o cliente;
- Meio ambiente: diante as preocupações com os problemas ambientais, leva as organizações a preocuparem para a preservação deste;
- Qualidade de vida: dar relevância na qualidade de vida do funcionário; e
- Emergência do terceiro setor: com os problemas sociais e a incapacidade do Estado, surge as Organizações do Terceiro Setor (ONG's) em parcerias com empresas para programas de assistência social.

Atualmente, exige-se que a organização leve em conta mais que o objetivo do ganho e acumulação de capital, deixando para trás a concepção obsoleta do capitalismo clássico. Por isso, é indispensável tratar dos benefícios das organizações para a comunidade em geral, em face do notável impacto da atividade empresarial sobre todos, da qual auferem os recursos materiais e humanos indispensáveis para seu funcionamento (DUARTE; DIAS, 1986).

Assim, Melo Neto e Froes (2004) afirmam que o Estado é cedente de seu espaço social às organizações transnacionais e multinacionais, editando nova racionalidade econômica. Resulta-se disso a perda da soberania nacional e a impotência política. O foco das ações sociais migra do Estado e da sociedade para as organizações, o contrapeso da globalização. Por conseguinte, é dada a ênfase na legitimação social empresarial, cujo objetivo é ratificar as ações sociais, com o aprimoramento das relações das organizações e seus diversos públicos. Torna-se constante a busca pela sinergia entre empresa-comunidade interna e externa.

Pelo imperativo das consequências geradas pelo homem, tanto no âmbito social como ambiental, na década de 1990 o conceito de desenvolvimento sustentável se efetivou, ficando evidente a inviabilidade das políticas econômicas até então adotadas. Diante esse quadro, emerge a necessidade de mudanças o que suscitam abordagens diversificadas destinadas a resolver as crises organizacionais,

já que os tempos atuais exigem que as organizações sejam éticas, com imagem ecologicamente responsável. Circunstancialmente, Tachizawa (2005, p. 45) corrobora que:

[...] a globalização da economia, a universalização de problemas ambientais, a ação organizada de grupos ambientais e consumidores, os programas de selo verde [...], e as respostas organizadas de setores econômicos (normas e critérios próprios) marcam a primeira década do século XXI.

Todavia, essas novas práticas, agregada ao pensamento holístico e sistêmico, exigem da organização a capacidade de adaptação dos novos valores nesse ambiente complexo e competitivo. Os processos da administração devem ser pensados de forma global, com o objetivo de manter e diferenciar as organizações no mercado atual.

O termo organização tem vários significados. Usualmente, aplica-se ao estabelecimento ou criação de algo, a organizações dedicadas a diferentes áreas de atividades e até mesmo pessoas.

Em Ciências Sociais, igualmente, há imprecisão quanto ao conceito, podendo ser aplicado a diferentes aspectos da realidade social, entretanto, aparece com frequência em manuais de Sociologia como elemento explicativo do funcionamento das estruturas sociais.

Para alguns sociólogos, a palavra organização se refere essencialmente à estrutura, e como tal se aplica a grupos dotados de certa estabilidade estrutural assentada em normas e valores dos próprios grupos e organizações. Nesse sentido, uma escola, ou um conjunto de escolas de uma rede de ensino, a igreja católica e empresas, são instituições.

Sobre o termo instituição, algumas citações são relevantes, como a que segue: Summer (1940, p. 53) afirma que “[...] uma instituição consiste num conceito (ideia, noção, doutrina, interesse) e numa estrutura.”

Tanto o conceito como a estrutura é por ele concebido de forma ampla para não dizer vaga, assim: “[...] a estrutura é uma armação, ou sistema, ou talvez apenas um número de funcionários [...]. (ela) sustenta o conceito e fornece meios para introduzi-lo no mundo dos fatos e da ação [...].”

Summer e Keller (1927, p. 89) asseveram “[...] os costumes se concentram [...] em torno de interesses, e se expandem, onde os interesses são

significativos em instituições.” Para Maclver e Page (1949, p. 15), instituições são “[...] as formas ou condições de procedimentos estabelecidos que são características da atividade de grupo.” Associações, na concepção desses autores, são grupos organizados para perseguir um ou mais interesse, enquanto as instituições representam em geral os *modus operandi* das associações.

Para exemplificar a questão das associações, instituições, características e interesses, esses autores relacionam o casamento, o lar e a herança como instituições apropriadas à associação conhecida como família; a negociação coletiva, a greve e os piquetes como apropriados ao sindicato trabalhista; a constituição, o código legal e as formas de governo como apropriados ao Estado. Os três pontos principais das definições do termo, segundo Maclver e Page (1949, p. 16) podem estar ligados a:

- a) Fenômenos sociais importantes ou referências a relacionamento de significância estrutural estratégica;
- b) Padrões de valores, normas e modelos; e
- c) Formas de interação social condicionadas por padrões de valor e interesse compreendendo o elemento da estrutura.

A palavra organização origina-se do grego *órganon*, que significa ferramenta ou instrumento. Esta visão mecanicista leva a ideia de que a organização é como uma máquina idealizada para atingir fins e objetivos predeterminados e que deve funcionar eficientemente.

O governo também é uma organização que impõe submissão interna aos seus membros de maneira diversificada, em maior ou menor grau, de acordo com as finalidades externas. Da mesma forma, a submissão externa pode ser abrangente ou não, conforme essas mesmas finalidades. Há significativa diferença na obediência exigida quando a força militar é aplicada e quando se aplicam as leis contra pequenos furtos em lojas.

As palavras gestão e administração fazem parte do cotidiano das pessoas. Mas, o intercâmbio destes termos é feito, com frequência, de maneira indiscriminada, e poucas são as obras que almejam impor um marco entre estes conceitos.

Como não é possível encontrar uma definição aceita universalmente para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar de ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso que deva incluir

obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir o eficaz uso dos recursos disponibilizados pelas organizações com a finalidade de alcance dos objetivos.

Cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na escolha e no tratamento de dados e informação relevantes, a fim de contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus participantes.

O processo de gestão dever ser aplicado em todos os níveis das organizações sejam elas públicas, privadas e pertencentes ao terceiro setor. Tal fato se torna cada vez mais necessário diante do momento histórico gerencial no século XXI, considerando que a globalização, a concorrência e a tecnologia avançada geram impactos profundos nas questões sociais políticas e econômicas.

O dicionário da língua portuguesa como o Novo Dicionário Aurélio – Século XXI traz as duas palavras “gestão e administração” como sinônimos entre si. Mostram que sua origem vem do latim, e mesmo possuindo estruturas diferentes, são traduzidas de forma semelhante enquanto sentido de ação:

Gestão – do lat. *Gestione* – S.f. Ato de gerir, gerência, administração; Gestão de negócios. Jur.; Administração oficiosa de negócios alheios, sem mandato ou representação legal; Administração – Do lat. *Administratione* – S.f. Ação de administrar; Gestão de negócios públicos ou particulares; Governo, regência; Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, etc.); Prática desses princípios, normas e funções; Função de administrador; gestão e gerencia. (HOLANDA, 1997 p. 555)

Para Maximiano (2006, p. 26), a “[...] administração significa, em primeiro lugar, ação, composto por um processo administrativo.” Pode-se resumir que administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas, cumprimento de metas, para atingir de forma eficiente os objetivos de uma organização. Por gestão entende-se é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação contribuem para a realização dos quatro processos principais. (MAXIMIANO, 2006, p. 26).

Tenório (2006, p. 11) explica:

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

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

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

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

A fim de esclarecer a diferença entre função e processo administrativo, Chiavenato (2004, p. 408) cita:

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

A literatura neoclássica da ciência da administração se baseia no processo administrativo como fator de desenvolvimento das organizações; mas, as organizações do Terceiro Setor se diferem das demais justamente por sua natureza jurídica, qual seja, filantrópicas, sem fins lucrativos e diretoria voluntária, características essas apropriadas ao atendimento de carências, necessidades de demandas desassistidas e do perfil das pessoas envolvidas no processo de gestão.

Dessa forma, nem sempre a aplicação do processo administrativo, de modo tradicional, proporcionará benefícios às Organizações Não Governamentais (ONGs), tanto pelo engessamento da forma de geri-la, impossibilitando a criatividade e a inovação, quanto em razão das atividades que são desenvolvidas envolvendo pessoas das mais variadas profissões e, por que não dizer, do conhecimento sensível dessas pessoas no que se refere às expressões da questão social que, embora por vezes desconheçam os conceitos da administração, expressam vontade de realizar o melhor em favor da instituição e das demandas por ela atendida.

Com relação à gestão das organizações sociais, Oliveira (2003) se posiciona: “[...] uma organização é sempre gerida; a gestão é uma função genérica em todos os tipos de organização [...] a gestão é uma das formas encontrada para ligar o trabalho dos especialistas e manter a organização na direção de sua missão.”

As organizações sociais, com finalidade de proporcionar resultados positivos diante dos seus objetivos, necessitam da implantação de gestão profissional. Nesse sentido, segundo Silva (2008):

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

[...]

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

Drucker (2002, p. 14) comenta as dificuldades enfrentadas inicialmente para abordar o tema gestão nas organizações sem fins lucrativos, diante da falta de entendimento, por parte dos voluntários, em referência direta às diretorias, de considerarem a aplicação das técnicas de gestão como forma de obtenção de lucro. Porém, o autor explica:

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

[...]

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

[...]

Mas as próprias instituições 'sem fins lucrativos' sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não tem um lucro convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um crescimento gerencial entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes quanto pequenas.

[...]

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

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

Neste aspecto em particular, cabe também debater sobre a gestão social como algo que ultrapassa o mundo organizacional e se faz por alguma coisa mais eloquente do que apenas o mero cumprimento do papel funcional no universo das organizações.

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

Também a sociedade em rede de Castells (1999) apresenta-se claramente nesta primeira década do terceiro milênio. Na era da informação, a tecnologia faz crescer a conexão pessoa-pessoa, amplia o fluxo das informações e liga com avidez o local com o global de tal sorte que a sociedade, agora integrada

aos diferentes cantos do planeta, consegue se perceber mais ligada ao mundo em que vive, assim como toma contato com a realidade de forma ampliada.

Questões econômicas em qualquer parte do mundo afetam de forma contundente nações em distintos lugares do planeta. Problemas ambientais se agravam. O aquecimento global, a diminuição dos estoques de recursos naturais e a dependência da energia oriunda de combustíveis fósseis, colocam em risco os sistemas de manutenção da vida no planeta.

Este é o cenário que também faz evidenciar a importância do ser humano e permite avaliar o quanto a sociedade se distanciou do cuidado necessário a este bem maior. Também permite observar que, embora a sociedade em rede se conecte com o sucesso das pessoas, não necessariamente o mesmo acontece com as organizações que se mantêm pouco integradas e articuladas.

A referência ao termo organização ganha significado genérico, uma vez que a ênfase na baixa conectividade destacada é válida também entre a relação privado, organizações estatais, nos diferentes planos, e sistemas da sociedade civil.

Observam-se mudanças no campo da gestão social. Primeiramente, na dimensão das responsabilidades. Com a nova concepção de cidadania e ampliação do espaço público, há um envolvimento de diferentes atores sociais e não mais de alguns especialistas da área social. Em segundo, na dimensão dos conteúdos. Um debate circunscrito às questões sobre salários e luta de classes, a gestão social é chamada a agir na busca de soluções para enfrentamento, por exemplo, das questões que afligem grandes massas de refugiados ambientais.

Estes elementos parecem incluir novos ingredientes ao que Castel (2004) caracterizou como a questão social de nosso tempo. Assim, os problemas oriundos de uma sociedade salarial ainda hierarquizada, somada à erosão dos sistemas de proteção social e o porte da intervenção estatal, estão agora juntos com componentes ligados à discussão sobre desenvolvimento sustentável. Alinhado com pressupostos de integração e conexão trazida no bojo da temática das redes, Dowbor (2003, p. 95-96) introduz um conceito que propõe visão integradora.

A reprodução social se contrapõe, de certa maneira, à reprodução do capital, tradicional conceito que via essencialmente o processo de crescimento econômico centrado nas atividades produtivas. Neste sentido, a reprodução social é mais ampla, e define um processo que envolve tanto a produção como serviços sociais, e as diversas atividades de gestão do

desenvolvimento como planejamento, segurança e outros. Por outro lado, trata de reprodução, ou seja, de uma visão estrutural e de longo prazo que envolve uma análise de como a sociedade no seu conjunto se reproduz e evolui. Ao insistir no conceito de reprodução social, buscamos romper a absurda dicotomia que se fez entre a economia, que se preocupa com a produção de riquezas, e o social, que acompanha com atraso o processo, tentando através de políticas de compensação reduzir contradições geradas, a miséria, abandono, a exclusão.

Esta dicotomia não se apresenta apenas na relação entre o econômico e o social, mas em grande parte das ciências, reforça a visão de mundo cujos princípios se assentam no pensamento cartesiano e fragmenta a realidade, produzindo estruturas fortemente hierarquizadas e nada horizontais, dificultando a visão integrada e ação conectada.

Este mesmo pensamento paira sobre muitas concepções, entre elas a de que a esfera pública é reserva de domínio do Estado, também de que a gestão social se dá apenas como função deste mesmo Estado.

Assim, propõe-se aqui desenvolver o tema da gestão social considerando a definição de Carvalho (1999, p.19): “[...] quando falamos em gestão social, estamos nos referindo à gestão das ações sociais públicas. A gestão do social é, em realidade, a gestão das demandas e necessidades do cidadão.” Desta forma, o ensejo é fortalecer a posição integradora que a gestão social pode assumir resultante do esforço amplo, diversificado de atores, embora ainda não necessariamente integrado.

Considerando que gestão social é a necessidade do cidadão, a visão sobre este cidadão poderá ser determinante nas ações que dela advirá. Neste contexto, é justo supor que numa sociedade cartesiana e fragmentada a visão predominante sobre este cidadão será igualmente fragmentada, interpretando um lado em particular de sua demanda e não o ser integral.

Pensar a partir de visão ampliada e integral da realidade foi o espírito da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), exatamente para se contrapor às práticas fragmentadas. Sua proposta de atuação em rede traz como imperativo que as diferentes instâncias de governo desenvolvam habilidades, visando à atuação em rede. Isto denota a crença de que a atuação nesta condição é o método mais indicado, mas também evidencia que o tema ainda se traduz em meta, pois efetivamente não se apresenta na realidade operacional.

A mesma política destaca ao longo de seu texto, em particular ao tratar do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), a ideia de ação local. Parte da compreensão de que diferentes atores da sociedade devem basear suas ações nas demandas locais e de que é a forma do Estado para chegar à resolução das demandas.

Segundo o IBGE (online)⁴, o Brasil possui população estimada em pouco mais de 194 milhões de habitantes, com 86,12% morando em áreas urbanas, e com área territorial de dimensões continentais. Com esta configuração é lícito supor que o Estado não consiga estar presente de forma a identificar e compreender as demandas e necessidades de cada cidadão. Sendo assim, cabe considerar a relevância da dimensão local, enquanto forma de atuação capaz de maior aproximação com cada cidadão.

Franco (2008, p. 14) define com maior clareza o que se quer dizer com a expressão “local”.

A palavra local, aqui, não é sinônimo de pequeno e não alude necessariamente à diminuição ou redução. O conceito de local adquire, pois, a conotação de alvo socioterritorial das ações e passa, assim, a ser retrodefinido como o âmbito abrangido por um processo de desenvolvimento em curso, em geral quando esse processo é pensado, planejado, promovido ou induzido.

Para o autor, esta concepção retrata a percepção de que nele, o global está presente e ali se materializa toda a diversidade enquanto características e necessidades. Assim, na medida em que se compreende esta relação entre o local e o cidadão, a perspectiva que emerge é a integração entre todos os atores sociais locais e, a partir deles, efetiva-se o enfrentamento da questão social. Em outras palavras, a intervenção não se dá apenas pelo Estado de forma hierarquizada sobre o local, mas sim de forma combinada, entrelaçada e integrada com as diferentes forças locais. Giddens (2005, p. 120) aborda esta forma ao se referir a programa de combate à pobreza.

Programas convencionais de socorro à pobreza devem ser substituídos por abordagens centradas na comunidade, que permitem uma participação mais democrática além de serem mais eficazes. A formação de comunidades enfatiza as redes de apoio, o espírito de iniciativa e o cultivo do capital social como meio de gerar renovação econômica em localidades de baixa renda. O combate à pobreza requer uma injeção de recursos econômicos, mas aplicados para apoiar a iniciativa local.

⁴ IBGE – dados do censo 2010.

O primeiro elemento destacado pelo autor aponta que graus mais elevados de eficácia somente poderão ser alcançados quando pensados a partir da comunidade, em face da capacidade articuladora das redes e das forças presentes naquele no local.

Um segundo elemento diz respeito às forças locais presentes sob as várias formas ocupando espaço plural, onde não só se efetiva o enfrentamento da questão social, bem como fortalece o chamado capital social. Destaca-se que esta expressão tem sido muito utilizada pelas ciências sociais de maneira geral e com vários significados, mas o autor ao empregá-la enfatiza este patrimônio intangível presente nas comunidades denotando o que Franco (2008, p. 39) conceitua:

Capital social é um recurso para o desenvolvimento, aventado recentemente para explicar por que certos conjuntos humanos conseguem criar ambientes favoráveis à boa governança, prosperidade econômica e expansão de uma cultura cívica capaz de melhorar suas condições de convivência social.

Na presente tese, ao olhar estas forças e competências instaladas do ponto de vista estrutural, dar-se-á destaque para as organizações que embora sejam estudadas sob a ótica do direito privado, mantêm interesses e objetivos públicos.

Trata-se do Terceiro Setor⁵. Representado por um conjunto amplo e diversificado de organizações, particularmente aquelas cujas atividades estão vinculadas ao interesse público⁶ e que podem cumprir seu papel no que diz respeito à compreensão e atendimentos das demandas de cidadãos.

Presentes em vários temas, estes atores sociais vão do atendimento básico a projetos de grande envergadura, em áreas como meio ambiente, educação, saúde, desenvolvimento comunitário, geração de emprego e renda entre outras, mostrando que articulação entre diferentes atores pode resultar em efetividade diante da complexidade dos problemas enfrentados pela sociedade. Isto é reforçado por Amaral e Cosac (2009, p. 100):

⁵ O emprego desta expressão no texto é no sentido de citar um espaço de atuação para onde convergem recursos públicos e privados focalizados em questões de interesse público.

⁶ O conceito de interesse público aqui colocado refere-se ao interesse geral de toda sociedade em torno de algo que lhes é comum, aproximando-se da ideia de bem comum, interesse que se origina na sociedade e não no Estado apenas.

Ao se considerar a questão social uma agenda cuja intervenção se dá quer através das diferentes esferas de governo, quer das organizações do terceiro setor, sejam emanadas da sociedade civil ou de origem empresarial, estaremos caracterizando a articulação possível entre diferentes atores da sociedade.

A articulação, manifestação concreta da sociedade em rede, Castells (1999) apresenta-se como modelo integrador da realidade, indutor da mudança de visão de mundo – do fragmentado para o integrado – ao mesmo tempo em se coloca como palco de fortalecimento das competências inerentes à gestão social.

Neste quadro de atuação, a pergunta que emerge é: como se efetivam estas questões? A indagação remete o olhar para um terceiro elemento, a gestão das organizações do Terceiro Setor.

Em que pese o destaque à abrangência e significância dos atores localizados no chamado terceiro setor, é fundamental apontar que a maneira com a qual tais organizações são geridas merece atenção e cuidado em sua abordagem. A diversidade de interesses na formação destas organizações potencializa também descompassos. Sobre a questão:

Dizer que as organizações que o compõe, assim como os cidadãos nelas envolvidos, tenham consciência sobre a importância deste espaço, ainda é cedo para afirmar. Boa parte das organizações de interesse público pertencentes a este setor é administrada de maneira míope, com nenhuma ou quase nenhuma integração com as políticas públicas, respondem a interesses particulares, eventualmente coletivos e, em menor escala, aos interesses genuinamente públicos o que caracteriza clara disfunção estrutural. (AMARAL; COSAC, 2009, p.110).

Considerando que a luta por direitos foi condição exigida na Carta Magna apenas em 1988 e que nossa cultura histórica favorece a presença do clientelismo como prática organizacional, é notória a presença de ações desenvolvidas sem um concreto diagnóstico, e baseado em concepções particulares sobre as expressões da questão social, fazendo fortalecer a perspectiva da tutela em lugar da formação e da autonomia no indivíduo.

Em outras palavras, a gestão racional das organizações de Max Weber, está pouco presente, neste contexto, no qual gestores continuam efetivando ações que produzem efeitos menos substantivos. Demarcam, assim, a ausência do que Motta e Pereira (1984) sinalizam como ato racional, ou seja, aquele coerente em relação aos fins visados.

Estes elementos mostram que o terceiro setor também não deve ser visto como a solução absoluta para o atendimento das demandas da sociedade: imagem que muitos tendem a reforçar, mas que acaba tornando as organizações vulneráveis, por exemplo, no momento em que se buscam recursos.

Neste sentido, a maneira como as organizações são geridas, a forma como constroem seus planos, a compreensão sobre as políticas públicas, podem transformar simples organizações em organizações ativas e verdadeiros atores, que contribuam para diminuição das desigualdades sociais e para o protagonismo de cada cidadão.

A profissionalização das organizações do terceiro setor requer, obrigatoriamente, a utilização de funções de planejamento e gestão. Planejar é um processo que pensa, elabora, coordena, executa e avalia, continuamente, as atividades desenvolvidas traduzidas pelos planos de ação que, por sua vez, permitem a sustentabilidade das organizações, a definição de recursos financeiros, materiais e humanos para o alcance dos objetivos e para que as pessoas ganhem visão integrada do conjunto. Possibilita, aos gestores, o monitoramento das atividades propostas e a avaliação dos resultados obtidos, de racionalizar o processo administrativo.

Por exemplo, conforme os objetivos estabelecidos por uma ONG, o planejamento pode alcançar os níveis operacional (curto prazo), tático (médio prazo) e estratégico (longo prazo), analisando todos os fatores que compõem o ambiente interno e externo da Fundação, destacando os pontos fortes e fracos, os riscos e as oportunidades. A partir destes procedimentos, os componentes do processo ficam explícitos, quer dizer: a missão, os objetivos e as metas. Por outro lado, planejar mal pode ser até pior do que não planejar, em função das avaliações continuadas, sistematicamente praticadas no processo.

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

Diante do planejamento efetuado, as atividades devem ser conduzidas pelo gestor. Uma observação interessante sobre a denominação “gestor”, para os autores das ciências administrativas, é que alguns preferem substituir o termo por “liderança”, *coaching* ou influenciador. Mas,

independentemente das denominações, direção tem o claro significado de indicar o caminho a ser seguido, o que demonstra o conhecimento sobre metodologias exequíveis para determinar os rumos da instituição.

Para Amato (1971, p. 7), “[...] direção é a função que se refere às relações interpessoais dos gestores em todos os níveis de organização e seus respectivos subordinados.”

Chiavenato (2004, p. 437), “[...] a função administrativa de direção está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização.” Ainda segundo o mesmo autor:

Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e das as instruções e orientação sobre como executá-los e garantir o alcance dos objetivos. [...] O bom gestor é aquele que pode comunicar e explicar as coisas às pessoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientado-as e sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente. (CHIAVENATO, 2006, p. 437).

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

As ordens e as instruções transmitem as decisões dos superiores aos subordinados. Conforme o grau de centralização ou descentralização administrativa da fundação, essas ordens podem ser classificadas em dois tipos: em primeiro lugar, quanto ao número de empregados que abrange, sendo ordens gerais, que se refere às obrigações e ordens específicas, pertinentes à competência, à função, de cada um; segundo, quanto à maneira como as ordens são emitidas, orais ou escritas (SANTOS, 2000, p. 53).

Outro meio de direção é a comunicação, que nada mais é que gerar e transmitir corretamente informações para todos *stakeholders*⁷. As atividades desenvolvidas na organização terão mais qualidade, a partir do momento em que diretores, funcionários, voluntários, associados, conselheiros, dentre outros, estiverem bem informados.

⁷ *Stakeholder* significa público estratégico. É uma palavra em inglês, muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

Numa organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho precisam se integrar, porque estabelecem relação de interdependência, para realizar uma tarefa, é preciso realizar outra, e assim sucessivamente. “Interdependência é a palavra chave no processo de coordenação, procura encaixar uma atividade na outra, de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade.” (MAXIMIANO, 2006, p. 282).

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

A função direção organiza e coloca em prática tudo o que inicialmente foi planejado pela fundação. Posterior a ela, a função controle, cuja finalidade é verificar se os objetivos e as metas foram cumpridos corrigindo, se necessário, possíveis equívocos recorrentes às outras funções gerenciais. Na verdade, várias organizações aplicam a função gerencial, a partir do controle; todavia, a sua função primordial é compor, integrar-se com as outras para análise e avaliações das atividades, buscando qualidade nos resultados.

Pelo exposto, a profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor é imprescindível para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento. As funções gerenciais auxiliam a desenvolver as atividades com mais facilidade.

Muitas pesquisas demonstram que tanto líderes quanto organizações eficazes estão, cada vez mais, apoiando-se em modelos múltiplos de gestão organizacional. Eles poderão ser usados como cenários, oferecendo uma base distinta para ações e conduzindo a resultados diferentes, ainda que aplicados à mesma situação. No entanto, em todos os modelos, as funções básicas da administração permanecem as mesmas. (SANTOS, 2008, p. 22).

As entidades sociais entendem a necessidade de profissionalizar a gestão, considerando questões como elaboração de projetos, captação de recursos, entendimento de temas jurídicos, tributários e trabalhistas, dentre outras, indispensáveis ao seu devido funcionamento. Fischer (2002, p. 80) enaltece, dizendo que “[...] em alguns casos, as próprias entidades é que se ressentiam de

estar sendo administradas de forma ‘amadorística’, o que lhes prejudicava o desempenho.”

Entretanto, o profissionalismo da gestão social se faz necessário, é imprescindível não esquecer as suas peculiaridades, principalmente, os objetivos que pretendem alcançar e pelos quais foi originada incluindo o cuidado com as pessoas assistidas por elas. De acordo com Voltolin (2003, p. 7, “[...] essas organizações não podem perder de vista a dimensão do humano e a dimensão sociocultural, mas têm de ser administradas com métodos atuais.”

Considerando o caráter multidisciplinar das atividades, há relevância em envolver outras áreas do conhecimento no processo administrativo das organizações, como o Serviço Social, a Sociologia, a Economia, a Antropologia, a Psicologia, entre outras. Contudo, é preciso ficar alerta para o risco de a administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as organizações e de ser chamada para situações que estão muito além de sua capacidade de resolução de problemas.

Por outro lado, nas organizações sociais, não se deve incutir a ideia de que para elas sobreviverem, obrigatoriamente terão que adotar os mesmos princípios e instrumentos de gestão das empresas privadas, repetindo o dito popular de que tudo o que é empresarial é bom para as ONGs.

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

Albuquerque (2006, p. 111) afirma:

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

Diante disso, e faz-se mister salientar que não há um único modelo de gestão para as Organizações Sociais, bem como para as Fundações. Nem mesmo processo administrativo e as diversas funções gerenciais, principalmente quando aplicados de forma rígida, pura e linear, garantem a excelência dos serviços prestados. Em se tratando de organizações do Terceiro Setor, o processo administrativo tradicional, conservador, pode engessar o modo de trabalhar das

peessoas, cristalizar ações, desconsiderar o enfrentamento do cotidiano, provocar desmotivação e, até mesmo, conduzir à exclusão em detrimento da democracia participativa.

O conhecimento dos fundamentos administrativos e suas formas de gestão devem ser aplicados com racionalidade, porém, é imprescindível deixar aflorar o conhecimento sensível, aquele que se emociona ante as diversas faces das expressões sociais, tais como a fome, a miséria, a violência, a ignorância e tantas outras que limita e constrange a equidade, a justiça social. Como é imprescindível externar o sentimento propulsor de respostas positivas, empreendedoras diante das questões sociais.

1.3.3 Terceiro Setor

Assim como ocorreu a denominada segunda onda, marcada pela revolução industrial e pela homogeneidade da produção, atualmente, uma terceira onda subverte as relações entre organizações e pessoas, num mundo cada vez mais globalizado, onde a necessidade de informação rápida é sempre crescente.

A figura da filantropia, abraçada pelas Entidades Sociais, tem origens muito remotas no mundo grego, e quer dizer humanitarismo ou amor à humanidade. Este amor é traduzido em ações sociais diversas, visando ao bem-estar da comunidade como: saúde sanitária, qualidade habitacional, educação infantil, conscientização de coletividade, meio ambiente, dentre outras expressões da questão social. São movimentos, instituídos pela sociedade civil, os precursores das Entidades Sociais propriamente ditas, tais como: Associações, Centros, Fundações e Institutos. Nesse contexto, observa-se que trata de ações sociais paralelas às do Estado, caracterizadas pela ausência de finalidade de lucro.

Ao final da Segunda Guerra Mundial, várias transformações sociais ocorreram no mundo, em consequência do desenrolar da história. Mudanças nos centros de poder econômico e político, concentração urbana de ações desenvolvimentistas, migração do campo para as cidades, entre outras questões, contribuíram para o aumento da violência, das doenças, da pobreza e dos conflitos, sejam religiosos, étnicos, sociais e políticos. Tais problemas, para serem solucionados, muitas vezes, dependiam da capacidade de articulação dos agentes sociais e, com isso, incrementou-se uma crescente intervenção da sociedade civil,

que tentava ocupar espaços, propor mudanças e resolver os problemas que afetam a comunidade, todavia, de forma organizada.

As organizações da sociedade civil, no Brasil, se fortalecem no final do regime militar. A redemocratização levou, à ênfase, ações para a população, aliadas às questões de exclusão social, meio ambiente. Entretanto, nesse momento, ainda não se manifestavam preocupações quanto aos aspectos legais e institucionais das organizações no campo das relações jurídicas.

A garantia da execução das ações sociais e sobrevivência dessas organizações ficaram dependentes dos fundos provenientes das ONGs internacionais. Entidades estrangeiras de natureza filantrópica passaram a promover ações sociais no chamado terceiro mundo. Esses fundos eram endereçados às populações excluídas, ao meio ambiente, movimentos sindicais, e pareciam fluir com certa facilidade para as lideranças sociais brasileiras, que executavam os projetos e prestavam contas de acordo com as regras institucionais dos doadores de fundos. Não havia maiores preocupações para as questões de gestão como, por exemplo, os lançamentos contábeis de princípios, padrões, regras e práticas vistas, à época, como assuntos apenas de empresas que visam ao lucro.

Na década de 1980, houve avanço considerável no papel das Entidades Sociais em relação à sociedade brasileira, decorrente dos movimentos sociais para questões específicas, tais como discriminação racial, pobreza, preconceitos sociais, populações indígenas, entre outras. Ênfase especial foi dada à questão do meio ambiente como: preservação de espécies, despoluição do ar, biodiversidade. Na década seguinte, a ECO 92 (Fórum Internacional para discussão do meio ambiente, ocorrido no Rio de Janeiro, em 1992, com a participação de Chefes de Estado de vários países) torna a discussão desse tema uma responsabilidade de todos: população e governo. O termo ONG se prolifera, no Brasil, aplicando-se às organizações da sociedade civil, que atuam paralelamente ao Governo em busca do bem-estar da coletividade.

Nesse contexto, começaram a aparecer mais fortemente os fundos governamentais para apoio aos projetos sociais das ONGs. Surgem exigências de planejamento e controle de recursos, temas até então não familiares ao perfil dos dirigentes dessas organizações, que se caracterizam por possuírem formação concentrada na área social. As ONGs internacionais passam a exigir, mais

sistematicamente, a auditoria como instrumento e certificação da aplicação dos recursos doados.

Na década de 1990, os fundos públicos diversificam-se e acentuaram-se as exigências governamentais, para aferição de sua aplicação. A pouca utilização desses fundos, além de questões políticas, somam-se às dificuldades estruturais administrativas internas das organizações que não atendem a contento às demandas da legislação governamental.

A crise financeira, que já vinha do final da década de oitenta, começa a repercutir nas ONGs internacionais, no início dos anos noventa. Esse contexto, aliado às questões de miséria na África do Sul e no Leste Europeu, levou as ONGs internacionais a mudarem de foco em termos de doações de fundos para as ações no Brasil, transferindo seu foco de interesse para aquelas regiões. Surge, então, a linha de ação conhecida como auto sustentabilidade, implementada pelos doadores internacionais que, segundo Fernandes (1997, p. 47) significa capacitar os dirigentes de Entidades Sociais para a gestão institucional, capacitação de fundos e continuidade institucional.

Os fundos públicos passam a ser o alvo das ONGs, acompanhados dos investimentos de empresas e de campanhas por doações voluntárias, perfazendo novo aprendizado para essas organizações. Surgem questões anteriormente não enfrentadas com ênfase para o cumprimento dos aspectos legais institucionais internos; cumprimento das exigências legais dos órgãos governamentais; imunidades ou isenção de tributos, como forma de redução de despesas; estruturação da contabilidade, não apenas como exigência legal, mas como instrumento auxiliar para os relatórios financeiros de prestações de contas dos projetos e controle de gastos, entre outras.

Neste sentido, o cenário global se altera e surge a parceria como outra forma de relação com os Estado, por parte das Entidades de Interesse Social. Assim, essas entidades passaram a adotar outra postura, buscando alargar o espaço público no interior da sociedade civil, democratizar o acesso dos cidadãos às políticas públicas e contribuir para construção de uma nova realidade social, criando canais de inclusão dos menos favorecidos. Ampliam-se as responsabilidades jurídicas das Entidades Sociais, pois afloram, nos seus dirigentes, a questão de que elas são empregadoras (passam a enfrentar os problemas da legislação do

trabalho), comprem e contratam serviços (afetos à legislação de consumo, comercial e de licitação pública).

Em tempos de debate em torno do Desenvolvimento Sustentável, o conjunto da sociedade se coloca em alerta, resgata velhas reflexões, trazendo novas inquietações. Estados nacionais são questionados e avaliados enquanto papel e modelos. Organizações privadas e mercantis são motivadas a reverem seus modelos de gestão, práticas organizacionais e práticas de negócio. Lucratividade sem sentido social passa a ser uma identificação que muitas organizações desejam evitar.

Rafael (1997, p. 1-2) argumenta que nenhuma organização industrial sobreviverá normalmente doravante, se não se adequar à heterogeneidade das linhas de produção e mesmo de produtos. Para o teórico, as novas tecnologias existentes não devem ser descartadas na possibilidade de rapidamente modificar-se, por exemplo, uma produção industrial necessitada de transformação. Dessa forma, propõe não só a desmassificação de produtos, como também mudança nos conceitos de produção, capital e Produto Interno Bruto (PIB).

De fato, as mudanças têm sido inevitáveis e os próprios governantes já concluíram que também o Estado deve ser enxugado, para fazer frente às novas exigências básicas de seus habitantes. Não há mais espaço, em setor algum, para amadorismo, e o Estado não pode tentar oferecer tudo à população, quando, muitas vezes, não oferece ao menos o que é a sua obrigação, como por exemplo, segurança, saúde pública e educação escolar. Enfim, o Estado não mais será produtor, e sim regulador.

Desde a década de 60, o mundo está, dia a dia, alterando-se com a crescente participação popular em projetos anteriormente vistos como de interesse governamental. As pessoas têm se associado em maior número e, cada dia mais, o homem busca a proteção de uma entidade jurídica (pessoa moral), para lutar e conseguir algo para si mesmo ou para toda a coletividade.

Surge assim, o chamado Terceiro Setor, Setor Solidário ou Setor Independente, com embasamento legal no ramo do direito.

Organizações da sociedade civil ocupam espaços diversos, movimentos sociais se reveem. O espaço político deixa de ser dimensão que se faça de forma institucional e volta a ganhar as ruas, desta vez, não pelos movimentos

sociais, mas pelo silencioso caminhar das associações de bairros, dos pequenos grupos comunitários das chamadas ONGs.

Pimenta (2006, p. 7), afirma que as ONGs têm sido espaços de direitos da população menos favorecida e socialmente excluída. São associações que vêm se desenvolvendo, construindo coletivamente garantia de direitos, de identidade, ao mesmo tempo em que desenvolvem ações junto às próprias políticas sociais de que tanto a população necessita.

Um conjunto amplo de organizações que não têm origem no aparato estatal surge no palco do enfrentamento das desigualdades sociais, desde os primórdios de nosso país. Assim, aquilo que nascia da simbiose entre Estado e Igreja no Brasil colônia, chega até nossos dias com face e características diferentes em termos de origem, formação e agenda de trabalho.

Com o avanço da democracia, ampliação da cidadania e a emergência da atuação pública não estatal, amplo conjunto de organização passou a integrar o esforço coletivo, não necessariamente organizado, em torno de valores tais como o bem comum e justiça social.

Reunindo origens e ideários distintos, com a mesma pluralidade da sociedade brasileira, estas organizações propõem objetivos de ampla magnitude, mobilizam grandes contingentes de pessoas, além de volumes expressivos de recursos financeiros. Todo o esforço em tentar compreendê-las é necessário para uma sociedade que se pretenda justa, democrática, além de se caracterizar como um dos espaços de atuação profissional, que merece atenção, exatamente por suas especificidades.

Nos dias atuais, o enfrentamento dos rebatimentos da questão social, nas suas diferentes expressões se dá, em boa parte, através das organizações do Terceiro Setor, representado pelas ONGs. Esta expressão definitivamente entrou para o vocabulário popular. Com frequência, ouvem-se formadores de opinião, líderes de diferentes setores, componentes da mídia falada, lida e televisiva, fazendo referência a esta expressão, destacando ações que vão desde posicionamentos políticos, contra ou a favor de um determinado pensamento, passando por ações de mobilização de pessoas em torno de uma questão de interesse público, ou ainda, notabilizando o caráter voluntário de um determinado grupo, em sua ação de mitigação dos problemas sociais.

Discorrer sobre as ONGs e sua relação com o Terceiro Setor se faz necessária e oportuna, no contexto de discussão de atuação profissional. O primeiro aspecto a discorrer é sobre a origem da expressão ONG. Surge a partir do sistema de representação da Organização das Nações Unidas (ONU), no momento em que organizações, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) passaram a ter relevância no cenário internacional. As organizações são chamadas pela ONU a ocupar cadeiras criadas especificamente para abrigar organizações não representantes de Estados nacionais, mas que contribuíam de forma substantiva para o ideário de justiça e paz.

Passaram-se, então, a designar ONGs àquelas que detinham atuação internacional, assim como aponta a Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais (ABONG); fundada em 1991, para articular e representar publicamente ONGs comprometidas, de forma ampla com a luta pela radicalização da democracia, pela universalização dos direitos, pelo combate à pobreza e a todas as formas de discriminação e exclusão.

Em âmbito mundial, a expressão surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU) após a Segunda Guerra Mundial, com o uso da denominação em inglês *Non-Governmental Organizations* (NGOs) para designar organizações supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais. (ABONG, 2010).

A expressão ganha espaço e passa a ser identificada pela comunidade internacional, justificando, em grande parte, o fluxo de recursos que estas organizações recebem.

Por vezes, encontram-se ONGs em solo brasileiro, por exemplo, que recebem recursos de outros países, em especial, porque suas agendas recebem o reconhecimento internacional do ponto de vista de sua relevância e importância. São agendas como reivindicações por direitos, meio ambiente, relações do trabalho, efeitos da globalização, entre outros. Colocam-se, portanto, na formação de um associativismo que emerge como oposição ao *status quo*. A presença nas agendas internacionais e este tipo de associativismo identificam as ONGs que, no Brasil, toma contornos característicos da relação entre sociedade e estados, assim como aponta Landim (2002, p. 25): “[...] a história do associativismo no Brasil é uma história de repressão e de conflito com o Estado autoritário, nas

diversas conjunturas. Ao mesmo tempo - isso é importante –, é uma história muito centralizada no Estado.”

A história de formação das ONGs brasileiras indica, ao mesmo tempo, sua posição em contrapor-se ao Estado, toma-a como referência para atuação e, em muitos casos, é por ele também financiado, como a União Nacional dos Estudantes (UNE).

A agenda de reivindicações por direitos e de oposição ao Estado não foram únicos elementos na constituição destas organizações. As diferentes expressões da questão social mobilizaram e ajudaram a formar outro contingente de instituições que, com fundamentos distintos, agregaram maior diversidade. Landim (2002, p. 23) também registra esta condição no caso brasileiro.

[...] até os finais do século XIX, quase tudo que havia de consolidado em termos de assistência social, saúde e educação constituía-se organizações (formalmente sem fins econômicos) claro, criadas pela Igreja Católica – é bom lembrar, com mandato do Estado, em uma situação de simbiose entre as duas instituições.

Primeiramente, a autora chama atenção para o fato de que há diversidade de agendas e cada uma delas possui especificidades. A saúde e a educação, além de se constituírem em áreas de conhecimento distintas, partem de premissas específicas e objetivo distintos.

Em segundo lugar, a autora apresenta outra perspectiva de análise dessas organizações. Até este momento, foi dado destaque para as agendas de atividades, e estas colocadas como determinantes na caracterização das mesmas. Ao identificá-las como “formalmente sem fins econômicos” destaca sua condição jurídica, demarcando o status de formal o que distingue daquelas não formais.

Assistência, filantropia e benemerência têm sido tratadas no Brasil como irmãs siamesas, substitutas uma da outra. Entre conceitos, políticas e práticas, tem sido difícil distinguir o compromisso e competências de cada uma destas áreas, entendidas como sinônimos, porque de fato esconde na relação Estado – sociedade, a responsabilidade pela violenta desigualdade social que caracteriza o país. (MESTRINER, 2001, p.14).

A Igreja Católica esteve presente na formação das ONGs brasileiras. Um dos traços marcantes dessa presença permanece até hoje, em particular quando se procura delimitar o espaço da prática cristã e da prática das organizações, no contexto laico. A assistência social, hoje política pública, tem seus princípios e

definições regidas pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), n. 8.742, de 07.12.93, mas, na prática histórica de muitas organizações, guardam relação com a ideia da filantropia, caridade e benemerência, traços marcantes dos fundamentos religiosos.

Cabe destacar que os conceitos: filantropia, caridade e benemerência, poderão ser mais bem compreendidas quando examinadas do ponto de vista das tradições culturais.

A ideia latina sobre filantropia traz, em seu bojo, forte base de caridade e benevolência, evidenciando certo conteúdo religioso vinculado a esta ação. No idioma inglês, e no contexto norte-americano, a ação está mais relacionada às contrapartidas e às obrigações que um cidadão, que detém riqueza econômica, tem para com a sociedade.

Em que pese às demarcações, em nossa sociedade prevalece arraigada a imagem de que filantropia tenha apenas vínculo religioso. Isto se explica, em grande parte, pelo uso frequente da expressão assistencialismo quando se coloca em dúvida a finalidade de uma determinada ação: se está centrada em si mesmo ou no outro; se minimiza o problema ou se resolve o problema; se gera mais dependência ou se gera autonomia.

O fato é que o efeito perverso em criar esta crítica fez também, à sociedade leiga, colocar a assistência social quase como sinônimo de assistencialismo e, ao rejeitar o segundo, rejeita-se também o primeiro, como se a assistência não fosse necessária. É um direito.

ONGs, Organizações Não Lucrativas, Organizações de Caridade Organizações Voluntárias⁸, Organizações da Sociedade Civil⁹, no âmbito da criação da Lei n. 9.790, intitulada A Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse

⁸ A expressão voluntária foi utilizada para designar um tipo de organização que a literatura qualifica, como sendo organizações que atuam independentemente de leis e requisitos compulsórios. São organizações que tomam para si a necessidade de fazer, independente da questão legal. Outro aspecto, afeta ao campo do indivíduo voluntário. Sua presença nas organizações é obrigatória, seja do ponto de vista legal, quando se examinam as organizações sem fins lucrativos pela obrigatoriedade de não remunerar seus diretores estatutários, bem como pela presença nas atividades gerais, pelo fato dele representar o padrão cidadão de engajamento com causas sociais. Em outras palavras, o voluntário não faz ação por uma razão econômica, mas sim por razões cidadãs.

⁹ A expressão Organização da Sociedade Civil é tomada de Robert Putman (2002), em relação ao que se refere ao seu papel na democracia e na formação do capital social. Salienta-se que, aqui, são desconsiderados os apontamentos de Gramsci.

Público¹⁰ (OSCIPS), apresentou uma caracterização específica das Entidades de Interesse Social perante o Estado. A qualidade de interesse público refere-se a manifestações destas diferenças ampliada pela expressão mais recente: Terceiro Setor.

Este termo entra para a notoriedade na virada dos anos 1980 para 1990 e tem entre seus principais disseminadores o pesquisador Lester Salamon, diretor do *Johns Hopkins Institute for Policy Studies* (online), sediado em Baltimore, nos Estados Unidos.

Salamon (1998) é responsável pela maior pesquisa na área iniciada em 1990, originalmente contemplando 13 países, e que conta agora com 46. O Brasil faz parte da pesquisa desde o seu início e tem como pesquisadora delegada deste projeto, a Profa. Dra. Leilah Landim, do Instituto de Estudos da Religião (ISER).

Como economista, Salamon (1998, p. 90) entende a necessidade de buscar a compreensão sobre o universo das organizações que compõem o chamado setor não lucrativo, como algumas denominações: terceiro setor, setor da sociedade civil, setor voluntário, setor socioeconômico, ONG, caridade, dentre outras.

Esta compreensão está calcada muito mais no sentido de identificação do seu tamanho e importância econômica do que na busca de demarcar conceitos ou cartilhas para que seus integrantes tenham que seguir.

Ainda, na mesma década de 1990, outras ações desempenharam um papel importante sobre a ideia de Terceiro Setor. Um deles é em âmbito internacional. O *Encuentro Iberoamericano de Filantropía*, ocorrido em Caracas na Espanha, seguindo-se o II Encontro no México e o III Encontro, em setembro de 1995, na cidade do Rio de Janeiro, quando foi incorporada a expressão Terceiro Setor no lugar de Filantropia, marcando o momento da ruptura de significados entre estes termos.

Parte do conteúdo daquele evento contou com as presenças de estudiosos, tais como: Ruth Cardoso, Jeremy Rifkin, Lester Salamon, Leilah Landin, Rubens Cesar Fernandes, entre outros nomes relevantes na área, narradas na

¹⁰ Lei Criada na gestão de Fernando Henrique Cardoso (FHC), n. 9.790 de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público, para fazer distinção de um conjunto amplo de organizações que existem para atender questões de interesse mútuo, como organizações associativas, sindicatos, igrejas, partidos políticos, agremiações esportivas, entre outras.

publicação organizada por Evelyn Ioschpe, então presidente do Grupo de Instituto Fundações e Empresas (GIFE), que recebeu o título Terceiro Setor – Desenvolvimento Sustentável, editado pela Paz e Terra, em 1997.

Esta organização, informalmente constituída em 1989, e formalmente em 1995, foi responsável pela organização do encontro no Rio de Janeiro. Seus membros associados são empresas, Fundações e Institutos de origem empresarial, e que preconizam a atuação consistente de um financiador de recursos para atividades junto à comunidade. Ao longo do tempo, esta organização cunhou o conceito de Investimento Social Privado¹¹, que toma o lugar da Filantropia Empresarial¹² e promove o fortalecimento das ações de origem privada quanto aos seus objetivos e métodos.

Talvez o fato de parte dos atores que atuaram no estudo e compreensão sobre o Terceiro Setor, em sua fase inicial, pertencerem ao setor privado e às escolas de gestão e economia, pode ter influenciado na visão de seus críticos, sugerindo simbiose entre este setor e o chamado ideário neoliberal. Na medida em que o Terceiro Setor foi sendo compreendido em sua diversidade e amplitude, tais críticas começam a ser refutadas, denotando alardes ideológicos de visão ampla da realidade prática e de sua composição. Mas quais os dados que dispõe esse campo? Pesquisa FASFIL (2005) de autoria do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), GIFE e ABONG, constatou que as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil¹³ apresentaram aumento expressivo nos últimos sete anos, de 107 mil para 276 mil organizações.

Do total de 171 mil, 62% foram criadas a partir de 1990, mostrando claramente o processo de expansão, a partir de vários fatores. Certamente, a compreensão de que ao trazer o Terceiro Setor à tona, enfatizou um volume considerável de ações, mostrando a multiplicidade e a participação da sociedade em torno de questões relevantes para o país. Também apresentou revolução silenciosa em curso, a partir da mobilização e do engajamento das pessoas.

¹¹ Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. (GIFE, online).

¹² Inicialmente utilizada na década de 1990, no início das atividades do GIFE para indicar as ações comunitárias que organizações de origem privada promoviam. Ao final da mesma década, a expressão foi substituída face ao caráter depreciativo que a palavra filantropia passou a ter na sociedade brasileira.

¹³ A base de dados da pesquisa foi o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE.

Assim, as discussões em torno da cidadania, responsabilidade, democracia, desigualdade social, papel do Estado e papel do setor privado deram sua contribuição no que tange à reconfiguração do sentido de sociedade.

Sob a perspectiva de ainda compreender a ideia do universo do setor, estudos do Programa de Voluntários das Nações Unidas (UNV), em parceria com *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*, com início de 2006, mostra que o setor representa hoje 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. A participação se mostra superior a de setores expressivos da economia nacional, como a indústria de extração mineral (petróleo, minério de ferro, gás natural, carvão, entre outros), e maior que a de 22 Estados brasileiros, o que precede São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná.

Identificada a relevância econômica do setor, que reúne amplo tipo de organizações, é preciso trilhar um caminho de análise de sua identidade. Deve-se pensar em uma única identidade ou numa identidade que valoriza a diferença? Há uma única forma para se olhar as organizações? Certamente não. Mas, podem-se considerar as seguintes perspectivas na visão de Gohn (1998, p. 58):

a) Primeiramente do ponto de vista jurídico. As organizações que pertencem a este setor são formais, pois atendem ao marco legal existente e mantêm registros no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídicas junto à Receita Federal do Brasil. Estas são registradas como Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFLs) – que não distribui lucros e não remunera seus diretores. Em síntese, todas as organizações que pertencem ao Terceiro Setor são OSFLs.

[...]

b) Outra forma de analisar as organizações é estudando a origem e a finalidade dos recursos a ele incorporados para determinar o setor a que ele pertence. Quando o recurso tem origem pública ou privada e é aplicado por organizações sem fins lucrativos com finalidades públicas, caracteriza o chamado Terceiro Setor.

Antes de prosseguir com as reflexões sobre os aspectos da identidade das organizações que pertencem ao Terceiro Setor, cabe adicionar um elemento. Com frequência, encontram-se definições que atribuem condições hierárquicas à expressão, denotando como “terceiro” um setor que seria subordinado a outro e ainda sugerindo que determinado setor tenha nascido primeiro do que o outro.

Na obra de Fernandes (1994, p. 19), há indicação de que o vocábulo “terceiro” é colocado simplesmente pelo fato de que há outros dois, quando aponta que “[...] surge no mundo um terceiro personagem. Além do Estado e do

mercado, há um terceiro setor.” Não há, portanto, hierarquia, nem tampouco uma relação com o momento de sua origem. Definitivamente, faz-se opção por uma expressão de neutralidade.

Retomando a identificação e caracterização de seus membros, Gohn (1998) aponta que se podem distinguir as ONGs em: caritativas, quando estão voltadas prioritariamente para a assistência em áreas específicas; desenvolvimentistas designando aquelas que surgiram ou cresceram a partir da ECO 92; cidadãs para aquelas que atuam na reivindicação dos direitos de cidadania; e ambientalistas que são as ecológicas de visibilidade maior.

A autora faz a referida distinção, considerando a finalidade das organizações. Dessa forma, demarca e amplia o leque de formas para compreender o Terceiro Setor, ou seja, identifica-o observando a formalidade, a condição jurídica, a relação entre origem e finalidade do recurso. Como se observa, o setor é plural em termos de sua composição, assim como também é plural no que diz respeito ao critério de identificação para visualizar esta composição.

Outro elemento que merece ser pontuado é o fato de que a expressão “terceiro” pode também suscitar relação direta com a ideia do terceiro mundo e, conseqüentemente, com o subdesenvolvimento ou algo de menor valor.

Durante os anos das décadas de 1980 e 1990, um debate se instalou com relação aos símbolos contidos nos nomes empregados e a conseqüente percepção negativa. Dessa forma, Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Organizações Sem Fins Lucrativos, apresentam-se mais por sua negação e diminuição do que realmente são. Naquele período, também se discutiu o marco legal relacionado ao setor e, como fruto dessas inquietações, ao se propor uma lei de regulação seus formuladores optaram pela geração da condição de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (BRASIL, 1999, online), identificando-as, desde seu nome, com expressões mais positivas.

Fischer, (2002, p. 45), tratando do Terceiro Setor, caracteriza-o menos como uma estrutura e mais como um espaço. Em suas palavras, Terceiro Setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Destaca o Terceiro Setor como espaço, onde diferentes atores agem, ampliam as possibilidades sobre sua composição, características e possibilidades de intervenção.

O Código Civil (2002) apresentou algumas modificações no seu texto sobre as organizações da sociedade civil, inserindo a expressão de fins não econômicos, o que levou a interpretações não favoráveis ao perfil institucional das entidades de interesse social, em um momento que se concentram esforços para a busca definitiva da auto sustentabilidade, por meio da promoção de atividades de cunho essencialmente econômico tais como: prestação de serviços profissionais, fabricação e venda de produtos, dentre outros.

As Entidades Sociais se ressentem, ainda, da ausência de normas que tratem, com clareza, sobre a incidência dos tributos sobre os seus negócios jurídicos, uma vez que os recursos adquiridos por essas entidades, em sua maior parte, são originados de doações, cujos orçamentos não preveem fundos suficientes para atendimento das exigências legais do Estado, idênticas às das organizações de fins lucrativos.

De acordo com o Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social, o Terceiro Setor, composto pelas organizações sociais, apresentam as seguintes características básicas:

- a) Promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;
- b) Manutenção de finalidade não lucrativa;
- c) Adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associações ou fundações);
- d) Atividades financeiras por subvenções do Primeiro Setor (governamental) e doações do Segundo Setor (empresarial, de fins econômicos) e de particulares;
- e) Aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina;
- f) Desde que cumpra requisitos específicos, é fomentado por renúncia fiscal do Estado. (CFC, 2004, p 31)

A mobilização de todas as esferas da sociedade garante a cidadania, neste sentido, consolida-se o papel do Terceiro Setor, das ONGs e da iniciativa privada, como parceiras em programas de assistência social, proteção do meio ambiente e defesa de outros fatores relacionados.

Os processos se definem pela crise do Estado e, em consequência, pela fragilização dos direitos que sustentam a regulação social como, também, pela crise das formas de representação política, ou seja, a democracia representativa, os partidos e sindicatos, associações e fundações.

Nesta interpretação, situam-se aspectos que indicam a redução da participação do Estado, do reforço do indivíduo em detrimento do sujeito coletivo e

se abrem as brechas para a construção do Terceiro Setor, como compromisso possível da sociedade civil, diante da diminuição da responsabilidade estatal e do espaço inquestionável do mercado, no bojo das reformas econômicas, políticas e sociais.

Ao observar a forma de constituição de pessoas jurídicas de direito privado, sejam elas sociedades civis, limitadas ou por ações, apenas para citar as mais usuais, nota-se que todas têm denominador comum: decorrem da reunião de pessoas que propõem trabalharem juntas por objetivos comuns.

O papel da comunidade não é substituir o Estado, liberá-lo das atribuições constitucionais, postar-se sob sua tutela, mas de organizar-se de maneira competente, para fazê-lo funcionar.

Por isso, há a necessidade da cidadania, nos moldes das discussões anteriores, porque é ela que determina a qualidade do Estado, sem ela, resta à marca de um Estado a serviço de um grupo dominante, em vez de redistribuir renda e poder nas políticas sociais, concentra-os, em vez de equalizar oportunidades, consagra aos menos necessitados, em vez de instrumentar a emancipação popular, cultiva a dependência de poucos recursos e obscurece os direitos sociais, vistos como favores e concessões; ao invés de agir preventivamente, fabrica a miséria, explorando propostas curativas.

Paoli (2003, p. 375) relata:

[...] a ação política encontra-se repleta de identidade particular, mas transcende no horizonte da instauração de um espaço público de ações complexas e contraditórias que se alinham na formação renovada de valores pluralistas, partilhados e discutidos.

Mesmo surgindo para solucionar, na prática, carências que se alinham desde as necessidades da miséria absoluta, até a reivindicação de espaço para visibilidade da ação e da fala, são, nas organizações, que se introduzem referências estruturais e critérios onde se dá o sentido político.

O desenho do Terceiro Setor complementa a noção da distância entre Estado e mercado, com distinta e nova possibilidade de regulação social que se faz em outra instância, a sociedade civil.

Nesse espaço multifacetado, com grande diversidade de ações e de atores, propõe-se outro molde de articulação sociopolítica, na generalização de competências civis descentralizadas, exercidas pelo ativismo civil voluntário,

estabelecendo relação direta e participativa com a capacidade política em concretizá-lo. O Terceiro Setor surge como espaço especial da reflexão entre público e privado, o governamental e não governamental.

1.3.3.1 As Fundações e a Responsabilidade Social

Retoma-se o Código Civil Brasileiro (1916), para traçar as características jurídicas das Associações e das Fundações, que diante das mudanças nas relações sociais e jurídicas dessas organizações, tem merecido elaboração de instrumentos legais.

De acordo com o art. 16 do Código Civil (1916), essas entidades da sociedade civil sem finalidade de lucros apresentam características diversas em seus aspectos jurídicos. Os arts. 20 e 23 do citado Código Civil caracterizam as associações da seguinte forma:

[...]

- Os fins, os meios próprios e os interesses são estabelecidos pelos associados;
- Os associados podem alterar os fins;
- O patrimônio é constituído pelos associados; e
- Os associados deliberam livremente. (BRASIL, 1916).

As Fundações são caracterizadas pelo Código Civil (1916) nos artigos 24 e 30, como sendo:

[...]

- Os fins, os meios próprios e os interesses são estabelecidos pelo fundador;
- Os fins são perenes e imutáveis;
- Patrimônio é fornecido pelo instituidor; e
- As resoluções são delimitadas pelo instituidor. (BRASIL, 1916).

As Entidades de Interesse Social contemplam uma ampla variedade de instituições privadas, que atuam nas mais diversas áreas de interesse público, para a consecução das finalidades a que se propõem. Essas entidades adotam a forma jurídica de associações ou de Fundações, ambas previstas pelo Código Civil Brasileiro.

O Código Civil Brasileiro de 1916 trouxe alguns tópicos sobre a regulamentação da forma de registro das sociedades, das associações civis e das fundações, definindo que o Ministério Público velaria pelas fundações perante os

interesses da sociedade. Observa-se que, no Brasil, as Entidades de Interesse Social têm origem de longa data, todavia, é por meio dos movimentos sociais de atitudes voluntárias que ocorre grande parte das intervenções de interesse humanitário.

A Lei n ° 4.657/42 (Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro) refere-se a essas organizações, definindo-as como “[...] organizações destinadas a fins de interesse coletivo, como as associações e as fundações, e que obedecerão à lei do Estado em que se constituírem.” (BRASIL, 1942).

O Código Civil classifica as associações como pessoas jurídicas formadas pela união de pessoas com objetivo comum sem finalidades lucrativas.

De acordo com o Manual de Procedimentos Contábeis e Prestação de Contas das entidades de interesse social, o estatuto da associação deverá, necessariamente, definir a composição e o funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos. O artigo 59 do Código Civil classifica o órgão de deliberação máxima a Assembleia Geral que possui as seguintes competências privativas:

- a) Eleger administradores;
- b) Destituir os administradores;
- c) Aprovar as contas;
- d) Aprovar e alterar o estatuto. (CFC, 2004).

Para destituir os administradores e alterar o estatuto, é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à assembleia especialmente convocada para essas finalidades, não sendo possível deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

Os administradores compõem o órgão executivo da associação, que pode receber uma das diversas denominações usuais, tais como Diretoria Executiva, Direção Geral, Diretoria Administrativa, secretaria Executiva, Superintendência, Coordenação etc. Cabe, a este órgão, executar as diretrizes aprovadas pela Assembleia Geral, de acordo com as atribuições definidas no estatuto. Isso inclui gerir os recursos da entidade e prestar contas dos recursos e das atividades à Assembleia Geral.

Enquanto competência cabe à Assembleia Geral deliberar a respeito das prestações de contas do órgão executivo da entidade. Sabe-se, entretanto que, na maioria das vezes, é impraticável que cada associado tenha

acesso direto às contas da associação, o que inclui registros contábeis e respectivos documentos comprobatórios. Assim, normalmente, é designado um Conselho Fiscal, previsto em estatuto, constituído por um grupo de associados que terá como finalidade examinar as contas da associação e a atuação desta quanto ao cumprimento das finalidades estatutárias. O Conselho Fiscal deverá apresentar parecer e relatório à Assembleia Geral, para que esta tenha condições de deliberar quanto à aprovação da prestação de contas do órgão administrativo.

Portanto, o controle principal das contas e das atividades de uma associação é feito pelos próprios associados, por meio de sua Assembleia Geral. Este órgão deliberativo é o principal responsável pelo velamento da associação.

O estatuto definirá os fins da entidade, que deverão ser lícitos. É admitida a alteração das finalidades estatutárias das associações pela Assembleia Geral, desde que haja quórum mínimo estipulado pelo Código Civil, ou seja, a maioria absoluta dos associados, em primeira convocação, e um terço dos associados nas convocações seguintes, bem como o voto concorde de dois terços dos presentes à assembleia, especialmente convocada para esse fim.

As Fundações também são classificadas como entes jurídicos que têm por característica o patrimônio. Este ganha personalidade jurídica e deve ser administrado de modo a cumprir as finalidades estipuladas pelo seu instituidor. A partir da vigência do Código Civil de 2002, somente podem ser constituídas Fundações para fins religiosos, morais, culturais, ou de assistência (parágrafo único do artigo 62).

Como a característica da Fundação é o patrimônio, sua composição e suficiência não podem passar despercebidas quando de sua constituição. Nessa fase, o patrimônio deve ser formado por bens livres, ou seja, legalmente disponíveis e desonerados. Deverá ainda ser suficiente para a manutenção da entidade e desenvolvimento de suas finalidades estatutárias. Quando o patrimônio for insuficiente para a constituição da Fundação, este será incorporado à outra Fundação com finalidades estatutárias iguais ou semelhantes, a não ser que o instituidor tenha disposto de outra forma no ato de instituição.

O ato constitutivo de uma Fundação pode ser uma escritura pública de instituição ou um testamento. A escritura pública é um ato unilateral de vontade, lavrado em cartório de notas por um tabelião, portanto dotado de fé pública.

Combinados os artigos 62 e 215, parágrafo único do Código Civil brasileiro. Constituem requisitos essenciais da escritura pública:

[...]

- a) Data e lugar de sua realização;
- b) Reconhecimento da identidade e capacidade das partes e de quantos haja comparecido ao ato, por si, como representante, intervenientes ou testemunhas;
- c) Nome, nacionalidade, estado civil, profissão, domicílio e residência das partes e das demais comparecentes, com indicação, quando necessário, do regime de bens do casamento, nome do outro cônjuge e filiação;
- d) Manifestação clara da vontade das partes e dos intervenientes;
- e) Dotação especial de bens livres, ou seja, legalmente disponíveis ou desonerados;
- f) Fim a que se destina a fundação;
- g) Referência ao cumprimento das exigências legais e fiscais inerentes à legitimidade do ato;
- h) Declaração de ter sido lida na presença das partes e das demais comparecentes, ou de que todos leram;
- i) Assinatura das partes e dos demais comparecentes, bem como a do tabelião ou de seu substituto legal, encerrando o ato. (BRASIL, 2002).

No art. 62 do Código Civil (BRASIL, 2002), estão definidos os seguintes critérios para criar uma Fundação: “[...] o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser a maneira de administra-la.” Enquanto nas associações não existe nenhuma restrição quanto ao seu objetivo, nas Fundações o mesmo não ocorre.

Na escritura pública, o instituidor poderá, opcionalmente, declarar a forma de administrar a fundação e a nomeação dos membros dos seus órgãos internos (conselho curador, conselho fiscal, diretoria executiva, voluntária, entre outros) como identificação e qualificação completa. Essa nomeação, segundo CFC (2004, p. 38), apesar de não ser obrigatória, é bastante usual e recomendável.

O Manual de Fundações, do Conselho Federal de Contabilidade, apresenta que a Fundação poderá ser instituída por pessoa física ou jurídica, sem limite para o número de instituidores. Sendo a instituidora pessoa jurídica, deve comparecer o seu representante legal, devidamente comprovado em ata registrada em cartório.

O testamento é outro instrumento legal por meio do qual se cria uma Fundação. Neste caso, a pessoa jurídica é criada em razão da morte do instituidor. Cabe esclarecer apenas que não existe forma especial de testamento para se criar uma Fundação. A capacidade do testador, a forma e os requisitos de

cada tipo de testamento, além de outras observações legais, são tratadas nos artigos 1.857 a 1.885 do Código Civil.

O estatuto disporá sobre a administração, especificando que órgãos farão parte da Fundação, as suas competências e como se comporão. É faculdade de o instituidor declarar, no ato da instituição, seja por escritura pública, seja por testamento, como será a administração.

Lavrada a escritura pública de constituição da Fundação em cartório de notas e levada a cartório de registro de pessoas jurídicas, fica constituída a Fundação, mas, ainda não está dotada de personificação que lhe autorize funcionar regularmente. Isso só acontecerá com o registro de seu estatuto no cartório de registro de pessoas jurídicas. Após o registro, o instituidor, ou quem indicar, deverá elaborar o estatuto no prazo de cento e oitenta dias. Passando esse prazo, caberá ao Ministério Público, a incumbência da elaboração do estatuto fundacional (RAFAEL, 1997, p. 134).

Para a formação do patrimônio de uma Fundação, o Código Civil (2002) criou mecanismos de segurança para sua preservação colocado pelos seus instituidores à disposição da Fundação, conforme artigos 63, 64 e 65:

Art. 63. Quando insuficientes para constituir a fundação, os bens a ela destinados serão se de outro modo não dispuser o instituidor, incorporados em outra fundação que se proponha a fim igual ou semelhante.

Art. 64. Constituída a Fundação por negócio jurídico entre vivos, o instituidor é obrigado a transferir-lhe a propriedade, ou outro direito real, sobre os bens dotados, e se não o fizer, serão registrados, em nome dela, por mandado judicial.

Art. 65. Aqueles a quem o instituidor cometer a aplicação do patrimônio, em tendo ciência do encargo, formularão logo, de acordo com suas bases (art. 62), o estatuto da fundação projetada, submetendo, em seguida, à aprovação da autoridade competente, com recurso ao juiz. (BRASIL, 2002).

O instituidor, ou quem ele indicar, deverá elaborar o estatuto e submetê-lo à aprovação do Ministério Público do local de sua sede, para aprovação e autorização do registro no cartório. O estatuto, conforme artigo 46 do Código Civil, combinado com o artigo 120 da Lei nº 6.015/73 deverá conter:

- a) A denominação, os fins (os mesmos da escritura), a sede, o tempo de duração e o fundo social, quando houver;
- b) O nome e a individualização dos instituidores e dos diretores;
- c) O modo por que se administra e representa, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;
- d) Se o estatuto é reformável no tocante à administração e de que modo;

- e) Se os membros respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais;
- f) As condições de extinção da pessoa jurídica e o destino do seu patrimônio, neste caso. (BRASIL, 1973; BRASIL, 2002).

A administração da Fundação será composta de, no mínimo, dois órgãos: um deliberativo e outro executivo. O órgão deliberativo é comumente denominado Conselho Curador. A este, cabe, precipuamente, deliberar sobre as diretrizes para consecução dos fins estatutários. Inclui-se, entre outras competências:

- a) Eleger membros do órgão executivo da fundação;
- b) Aprovar a previsão orçamentária anual, a ser proposta pelo órgão executivo;
- c) Deliberar acerca das prestações de contas e relatórios de atividades do órgão executivo;
- d) Deliberar acerca da alienação de bens imóveis e aceitação de doações com encargos;
- e) Alterar o estatuto. (Lei n.º 6.015/1975 - Registros Públicos, artigos 119 e parágrafo único e 120).

Com respeito à alteração ou à reforma do estatuto da Fundação, deverá ser observado o quórum mínimo estabelecido. Qualquer alteração deverá ser aprovada pelo Ministério Público sendo que as finalidades estatutárias das Fundações são imutáveis. Tornando-se as finalidades ilícitas, impossíveis ou inúteis, o ministério público ou qualquer interessado poderá promover a extinção da Fundação.

Enquanto a alteração estatutária não houver sido aprovada por votação unânime, os administradores da Fundação deverão requerer ao Ministério Público que este dê ciência à minoria vencida para, querendo, propor impugnação, o que pode ser realizado no prazo de dez dias.

Além do estatuto, algumas Fundações, principalmente as de grande porte e maior complexidade, optam por adotar um regimento interno. Trata-se de regulamentação interna, subordinada ao estatuto que versa, principalmente, sobre a organização e o funcionamento dos órgãos da Instituição.

O órgão executivo da Fundação, à semelhança das associações, pode receber uma das denominações comumente utilizadas, tais como diretoria executiva, diretoria administrativa, secretaria executiva, superintendência, etc., ou outras próprias de fundações, tais como conselho diretor ou conselho de administração.

No Código Civil Brasileiro (2002, artigos 62 a 69), compete ao órgão executivo da Fundação:

- a) Executar as disposições estatutárias;
- b) Cumprir as diretrizes estabelecidas pelo órgão deliberativo;
- c) Praticar atos de gestão de recursos patrimoniais e humanos;
- d) Propor ao órgão deliberativo a previsão orçamentária anual;
- e) Prestar contas e apresentar relatórios de atividades ao órgão deliberativo, ao Ministério Público e a outros órgãos governamentais;
- f) Representar, judicial e extrajudicial, a fundação;
- g) Manter em guarda e boa ordem todos os registros inerentes à pessoa jurídica, de natureza institucional, tributária, trabalhista, contábil, etc. (BRASIL, 2002).

Além dos requisitos explícitos na legislação, o mesmo Código, no artigo 66) apresenta outros requisitos que apesar de não estarem contemplados explicitamente em lei, são essenciais:

- a) Se a Fundação terá atuação em outras unidades da federação e de que forma, se for o caso;
- b) As fontes de recursos para o seu funcionamento e manutenção;
- c) O modo de constituição e funcionamento dos órgãos internos;
- d) As condições para alteração de disposições estatutárias;
- e) A previsão de acompanhamento do Ministério Público, como a participação nas reuniões de seus órgãos internos, prestações de contas, na autorização do registro de suas deliberações, entres outras, de acordo com instruções específicas do Ministério Público. (BRASIL, 2002).

Esse último requisito é decorrente da competência legal do Ministério Público de velar pelas Fundações. O termo velar interpreta de forma extensiva, concedendo ao Ministério Público ter uma atuação bastante efetiva, participando da Instituição até a sua extinção, conforme texto dos artigos 66 a 69 do Código Civil:

Art. 66. Velará pelas Fundações o Ministério Público do Estado onde situadas.

[...]

Art. 69. Tomando-se ilícita, impossível ou inútil à finalidade a que visa à Fundação, ou vencido o prazo de sua existência, o órgão do Ministério Público, ou qualquer interessado, lhe promoverá a extinção, incorporando-se o seu patrimônio, salvo disposição em contrário no ato constitutivo, ou no estatuto, em outra fundação, designada pelo juiz, que se proponha a fim igual ou semelhante. (BRASIL, 2002).

Para bem cumprir a tarefa de zelar pelo patrimônio fundacional e assegurar a correta aplicação de seus recursos, o órgão deliberativo, normalmente,

utiliza-se de um órgão de fiscalização, quase sempre denominado Conselho Fiscal, incumbido do exame das prestações de contas do órgão executivo. Os componentes do órgão de fiscalização não integram nenhum dos demais órgãos da Fundação, possuindo, assim, independência para analisar, na extensão e na profundidade que entender necessárias, as contas da fundação. A atividade do Conselho Fiscal, preferencialmente composto por pessoas com formação acadêmica compatível com o exercício da função, deve ser permanente. A periodicidade dos relatórios e pareceres a serem submetidos ao órgão deliberativo podem variar, mas não deve ser superior a um ano.

No âmbito interno, o órgão deliberativo é o responsável por zelar pelo patrimônio da Fundação e pelo bom cumprimento das finalidades estatutárias. Entretanto, o responsável maior pelo velamento das Fundações é o Ministério Público.

Entre as atividades relacionadas ao velamento pelo Ministério Público está o acompanhamento do processo de criação e a constituição da Fundação, quanto ao cumprimento de todos os requisitos legais necessários, bem como aqueles não expressos em lei, ou seja, o velamento pelo Ministério Público inicia-se antes mesmo de sua existência propriamente dita.

A ação contínua e constante do Ministério Público envolve o acompanhamento das alterações estatutárias, o comparecimento às reuniões deliberativas, o exame de prestações de contas anuais e o acompanhamento das atividades em geral, incluindo as disposições legais.

E, se for o caso, o Ministério Público acompanhará todo o processo de extinção da Fundação, cabendo-lhe, inclusive, propor ação civil de extinção, além disso, normalmente precede de inquérito civil público, sendo que a mais comum é a extinção administrativa deliberada, prevista em estatuto e acompanhada pelo Ministério Público.

Há ainda outros órgãos públicos que fiscalizam estas organizações, mas entre todos, o que assume maior destaque é a própria sociedade interessada na atuação responsável e correta das entidades sem fins lucrativos.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), define assim a responsabilidade da sociedade em relação às entidades, onde a expansão e fortalecimento do terceiro setor é responsabilidade, em primeiro lugar, da própria

sociedade, a qual deve instituir mecanismo de transparência e responsabilização capazes de ensinar a construção de sua auto regulação.

A sociedade, durante sua história, tem passado por grandes avanços e transformações, com destaque para o processo de industrialização, novos estilos de vida e paradigmas de comportamento social. O ápice dessas transformações ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, com o incremento do neoliberalismo e da globalização, levando ao aumento da exclusão social de grande parte da população mundial. Nessa perspectiva, visando lidar com este real problema, fortalece-se o terceiro setor e as empresas privadas começam a assumir responsabilidade perante o cenário de desigualdade e escassez de recursos naturais.

O tema Responsabilidade Social, no Brasil, ganha destaque tanto no setor empresarial como também na sociedade, firmando ainda mais nos consumidores, crescendo o nível de consciência socioambiental. Deste modo, as organizações se deparam, cada vez mais, com responsabilidade que não faziam parte de seu cotidiano.

Nesse contexto, como explicita Ashley (2003, p. 73), as primeiras discussões sobre esse assunto no Brasil foram ocorridas em meados da década de 1970, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa do Brasil (ADCEBrasil), que se destaca pela carta redigida com a utilização do termo responsabilidade social das empresas. O documento exige que os gestores assumam suas responsabilidades:

[...] a atividade empresarial não deve absorver o empresário, nem transformar-se em fim em si mesma, pois o dirigente de empresa tem obrigação de participar ativamente e com plena responsabilidade, na vida cívica e política da comunidade. (ADCE apud DIAS, 2012, p. 39).

A junção das propostas de gestão empresarial com a responsabilidade social aconteceu em 1974, a partir do documento. Decálogo do Empresário, no qual destaca o papel da organização para além da função econômica, firmando o cumprimento da função social. Em 1977, aconteceu o 2 Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas, organizado pela ADCE, cujo objetivo principal foi o debate sobre Balanço Social (DIAS, 2012, p. 39). Deste modo, na década de 1980, surgiram os primeiros balanços sociais no Brasil, tornando pública

a responsabilidade social empresarial, construindo vínculos entre organizações, sociedade e meio ambiente.

Durante a Ditadura Militar (1964-1985), o Estado promove o assistencialismo, com destaque para as medidas sociais pelo processo de unificação da previdência através do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Porém, com o término da ditadura foi promulgada a Constituição Federal de 1988, rompendo o caráter assistencialista do Estado, com o objetivo de proporcionar a todo cidadão comum à cidadania plena, através do reconhecimento dos direitos sociais. Mas, a Constituição não foi suficiente para sanar estas questões, além de o Estado, neste período, estar passando pela fase de flexibilidade, com a proposta neoliberal (FACURI, 2008).

Como meio de humanizar as organizações e promover melhor relacionamento com a comunidade, foi criada, em 1986, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial Social (FIDES), composta dentre outros fundadores, por executivos e proprietários de empresas. No início do mês de junho de 1987, surge o grupo chamado Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), que propunha principalmente a adoção do pacto social negociado. O grupo tornou-se a primeira prerrogativa da comunidade empresarial a debater temas relacionados com ética, corrupção, reformas democráticas e desenvolvimento sustentável (DIAS, 2012, p. 40).

A sensibilização dos empresários do ramo de brinquedos, sob o cenário de violação dos direitos da criança e do adolescente, propuseram parcerias com o propósito de mudar essa realidade. Assim, a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), cria uma Diretoria de Defesa dos Direitos das Crianças, que agrega todos que pressionam o Congresso Nacional pela aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente. Dessa maneira, no começo de 1990, é criada a Fundação Abrinq, e tem como missão a defesa dos direitos dos menores.

Tenório (2006, p. 27) afirma que o movimento de responsabilidade social se intensificou depois de 1990, com o surgimento de várias organizações não governamentais e o desenvolvimento do terceiro setor. Seguindo essa afirmação, em 1992, é criado o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE), da Fundação Getúlio Vargas que, posteriormente, em 1997, se tornaria o Centro de Ética nas Organizações, servindo como polo de disseminação da ética empresarial através do ensino, pesquisa, publicações e eventos.

Os médios e os pequenos empresários começam a se preocupar com as mudanças empresariais, assim é criada a Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania, em 1994, os partidos de esquerda se aproximam com o propósito de estabelecer nova relação entre capital e trabalho.

Em 1995, aconteceu a assembleia de constituição do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Contou com a presença de 25 organizações, com aprovação do primeiro documento, um Código de Ética. O GIFE foi o primeiro instituto a transformar o interesse empresarial em investimento social privado, visando aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso dos recursos privados para o bem comum, além de realizar intercâmbio de experiências entre as empresas para o aprimoramento constante da qualidade de suas ações e resultados. (DIAS, 2012).

Em maio de 1997, nasce o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), que tem como propósito disseminar uma nova forma de gerir empresas e integra ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Nesse mesmo ano, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), fundado em 1981, em parceria com o sociólogo Herbert de Souza (Betinho), lançam uma campanha com o objetivo de divulgar a importância das organizações empresariais publicarem seus balanços sociais, visando à maior transparência de seus resultados, tanto no plano econômico quanto no socioambiental. O IBASE criou também o “Selo Balanço Social”, certificação as organizações que realizavam seus balanços sociais conforme o modelo sugerido pelo instituto.

Ainda no final de 1997, Oded Grajew¹⁴ sugere a criação do Instituto Ethos, com o objetivo de difundir as práticas de responsabilidade social no mundo corporativo. Igualmente, no ano seguinte, o Instituto Ethos é criado e estabelece uma aliança estratégica com a *Business Social Responsibility* (BSR), contribuindo para a conclusão das bases organizacionais para início das operações, de maneira que ainda em 1998, o Instituto estabeleceu suas diretrizes com claro objetivo de mobilizar, sensibilizar e ajudar as organizações a administrarem seus negócios de forma socialmente responsável, para a construção de uma sociedade sustentável. (DIAS, 2012, p. 43).

¹⁴ Empresário israelense, naturalizado brasileiro, com importante atuação no Terceiro Setor. Defende a Responsabilidade Social e a maior interação entre empresas e os movimentos sociais.

Diante das manifestações em prol da melhoria social, surge, em 1999, o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania (AEC), fundado a partir do projeto Ação Empresarial pela Cidadania proposto por lideranças brasileiras no ambiente do Programa LIP (*Leadership in Philanthropy*) iniciativa da Fundação Kellogg. O AEC é uma organização sem fins lucrativos, com o escopo de apoiar o empresariado a investir em práticas socialmente responsáveis, em Pernambuco. Esse instituto, juntamente com outros núcleos em nível estadual, forma a Rede Nacional de Ação de Cidadania Empresarial (ACE). (DIAS, 2012, p. 44).

Inicia-se, em 2002, estudos para o desenvolvimento da norma brasileira de requisitos em Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social (ABNT NBR 16001). Não obstante, após dois anos, no ano de 2004, foi publicada a norma, que tem como meta estabelecer os requisitos mínimos relativo a um sistema de gestão da responsabilidade social, levando a organização a elaborar políticas e ações levando em conta os requisitos legais, bem como compromisso e preocupação em promover a cidadania.

Em fevereiro de 2011, segundo Dias (2012), o Instituto Ethos lançou a Plataforma por uma economia verde e responsável, que expõe uma estratégia de atuação para alcançar esses objetivos, contando com um conjunto de ações integradas a uma agenda nacional suprapartidária, envolvendo as principais forças capazes de promover mudanças, em ampla mobilização social.

Nota-se a crescente preocupação da sociedade civil para a melhoria de um cenário de enormes carências e desigualdades. Porém, muito ainda precisa ser feito, a sociedade espera que as mesmas cumpram seu novo papel no processo de desenvolvimento socioambiental. Assim, são necessárias mudanças normativas e estruturais. Com isso, foi preciso ampla mudança de paradigmática em nível global.

O termo Responsabilidade Social ainda passa por uma gama de interpretações distintas. Para alguns, representa obrigação legal, já outros traduzem como um real comportamento eticamente responsável. Há dificuldade na definição semântica sólida do termo, porém, as razões são muitas, envolvendo questões que se traduzem em direitos, obrigações e expectativas dos públicos interessados. Nesse sentido, Stoner e Freeman (1994, p. 72), ratificam “[...] à medida que o ambiente organizacional se torna mais complexo, torna-se mais e mais difícil identificar

fornecedores e colaboradores, bem como escolher entre as obrigações conflitantes em uma organização.”

É importante destacar que, na prática, a responsabilidade social combina argumentos de origem em linhas epistemológicas opostas. Daft (1999, p. 88) afirma: “[...] apesar de parecer simples, a responsabilidade social pode ser um conceito de difícil compreensão, porque as pessoas têm diferentes crenças sobre que ações irão resultar no aprimoramento do bem estar da sociedade.”

Para Drucker (1997, p. 356),

Responsabilidade social era o termo usado para reivindicar – atribuir – responsabilidade de liderança aos homens de negócio com respeito à cultura da comunidade; apoiar as artes, os museus, a ópera e a orquestra sinfônica; servir de curador nos conselhos de instituições educacionais e religiosas; e doar dinheiro a causas filantrópicas da comunidade. E, principalmente nos Estados Unidos, a disposição e boa vontade para ocupar cargos governamentais ou semigovernamentais tornou-se neste século importante responsabilidade do executivo.

Deste mesmo modo, segundo Tenório (2006, p. 14), Adam Smith destaca que o homem não age por benevolência e sim por interesse próprio. Assim como Smith, Milton Friedman¹⁵, precursor do liberalismo, defende pensamento semelhante, cita Gomes e Moretti (2007, p. 10).

No mesmo período, Keneth Arrow, contrariou a lógica egoísta de Friedman, colocando em debate o altruísmo, argumentando que os mercados são imperfeitos, com variações de poder entre as organizações. Portanto o ingresso de lucro aos proprietários seria de forma desigual, motivo que o próprio mercado teria condições de controlar o sistema (GOMES; MORETTI, 2007, p. 11).

Conquanto, o processo passou por grandes modificações, ocasionado pela evolução tecnológica e grande fluxo de informações, sendo necessária ampliação nas discussões do conceito de responsabilidade social. Diante disso, as organizações vão se adequando ao novo “modelo social”.

Drucker (1997, p. 356) “[...] o destaque é sobre o que a organização pode ou deve fazer para enfrentar e resolver os problemas as sociedades.” É fundamental a integração e a visão sistêmica, para a melhoria social. Nesse sentido, Durkheim (apud GOME, MORETTI, 2007, p. 22), resume dizendo:

¹⁵ Economista neoliberal, que defende que a organização já participa ativamente do campo social, via geração de empregos e recolhimento de impostos e que não devem remeter seu lucro, ou parte dele, para a filantropia ou qualquer outro tipo de doação.

“[...] solidariedade é integração.” Sintetiza assim, a relevância da parceria das organizações com as partes interessadas.

Gomes e Moretti (2007, p. 162) citam “[...] se uma organização fica restrita a lei ela não está sendo socialmente responsável, pois isto é o que todo bom cidadão faria. A responsabilidade social começa onde a lei termina.” Em suma, declara que poder gera responsabilidade.

Duarte e Dias (19986, p. 56) ressaltam que as definições de responsabilidade social são vastas e que “[...] a ideia de responsabilidade social supõe que a corporação tenha, não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além daquelas obrigações.” Além disso, a ideia de responsabilidade social como filantrópica vai se acabando, pois, passa a ser legítima a obrigação da organização para com a comunidade (GOMES; MORETTI 2007, p. 163) e ressaltam que uma organização saudável em uma sociedade doente não é nada.

Para Daft (1999, p. 88), “[...] a definição formal de responsabilidade social é a obrigação do gestor de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização.” Também para Ashley (2003, p. 6), Responsabilidade Social é definida como:

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com ela.

Srour (apud TENÓRIO, 2006, p. 31) sintetiza essa questão como: “[...] a Responsabilidade Social remete a constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e a implementação de direitos sociais no âmbito externo.” É tão importante quanto à qualidade, inovação e tecnologia dentro da organização.

De forma sucinta, a melhor forma de Responsabilidade Social, é articular objetivo social da organização com sua atuação econômica. É um modelo de gestão que vai além das leis e da filantropia. Assim, segundo o Instituto Ethos, pode ser assim definida:

Responsabilidade Social é a forma de gestão que define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais

compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, online).

Atualmente, a intervenção de vários processos e atores sociais torna-se preocupação para as organizações tendo em vista a adoção de nova postura calcada na ética, promovendo o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso significa mudança de paradigma numa perspectiva abrangente entre organizações, sociedade e Estado, com foco sempre na qualidade das relações e geração de valor para todos envolvidos.

Dias (2012, p. 20–21) comenta que uma definição atual e bastante aceita é a proposta no texto da ISO 26.000:

Responsabilidade Social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de comportamento transparente e ético que: contribua para o desenvolvimento sustentável, para a saúde e bem estar da sociedade; esteja em conformidade com a lei e seja aplicável e consistente com as normas internacionais de comportamento; e seja integrado em toda a organização e praticado em seus relacionamentos.

Cabe ressaltar que a Responsabilidade Social é um processo em crescimento no mundo corporativo, consequência do novo posicionamento do mercado e da sociedade para a melhoria do alarmante cenário socioambiental mundial, vinculada à perspectiva de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Desta forma, observa-se que a vida está cada vez mais complexa. O fato faz com que seja necessária a conjugação de esforços de vários indivíduos, para a consecução de objetivos comuns. Isso porque o homem não encontra em si forças e recursos suficientes para desenvolver sozinho todas as atividades que almeja, suprir todas as suas necessidades e as da comunidade em que se insere.

Esses esforços são realizados diretamente pelo próprio homem, enquanto indivíduo capaz juridicamente de adquirir direitos, de exercê-los e deles dispor diretamente, ou por meio de agrupamentos de pessoas ou de uma massa de bens.

Historicamente, a sociedade adotou o entendimento de que a função social das empresas permanecia no bojo das questões econômicas e financeiras restritas à geração de empregos para a população e à geração de lucro para os acionistas. Enquanto isso, a garantia de justiça e o suprimento das

necessidades sociais eram de competência compartilhada entre o Estado e a sociedade civil. Neste modelo, as empresas abarcaram grande poder econômico perante a sociedade e o Estado, enquanto permaneceram isentas da função social mais ampla.

Hoje superada, esta visão precisa se reinventar. A percepção mais clara das transformações profundas pelas quais a sociedade está passando e do conjunto de seus interesses e necessidades pode levar as organizações a ampliarem a visão de seu papel, percebendo a necessidade de geração de valor para todos os seus *stakeholders*.

A partir do cenário de evolução da Responsabilidade Social na sociedade e nas organizações, o papel das Fundações se torna cada vez mais estratégico, na medida em que auxilia a empresa a dialogar com públicos importantes para o negócio, podem auxiliar também na coerência interna, tornando-se indutores da cultura de responsabilidade social e influenciando valores para a construção de nova visão organizacional.

A Responsabilidade Social deixou ser apenas ação filantrópica e passou a exercer função estratégica, pois, impacta nos objetivos e no conceito da empresa. Procuram cada vez mais estar em contato com a sociedade, proporcionando-lhes benefícios e implantando projetos que vão além dos seus objetivos econômicos.

A Responsabilidade Social acontece no momento em que as organizações adotam nova postura para conduzir seus negócios e possuem empatia com a sociedade. É preciso que haja comunicação entre organização e sociedade civil e que as práticas sejam éticas e condizentes com o objetivo e valores estipulados, norteadas suas ações e que se constitua enquanto entidade parceira e corresponsável pelo desenvolvimento da coletividade.

PARTE 2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

2.1 Processo de Coleta de Dados

Enquanto parte integrante do processo metodológico, adensamento do eixo teórico para a produção do conhecimento, o processo de coleta de dados define um conjunto de instrumentais técnicos elaborados com clareza e coerência, capazes de “[...] encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática”, o que “[...] vincula pensamento e ação.” (MINAYO, 2001, p. 16-17).

Na construção da presente, adotou-se um conjunto de procedimentos metodológicos necessários para a concretização dos objetivos propostos. Minayo (2001, p. 22) ressalta que não há método melhor que outro, ou seja, o mais indicado sempre será aquele capaz de conduzir o investigador a alcançar as respostas para suas dúvidas. Dessa forma, a escolha da metodologia torna-se fundamental e dela depende o sucesso dos resultados esperados.

A base lógica, método de raciocínio, desta pesquisa seguiu o método indutivo. A indução é um processo mental que parte de dados particulares, suficientemente constatados, inferindo-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. O objetivo dos argumentos indutivos visa levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que das premissas nas quais formam baseadas (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 86). O argumento indutivo fundamenta-se em premissas. Partindo do princípio de que essas premissas são corretas, as conclusões, provavelmente são verdadeiras.

A associação dos dados quantitativos e reais com os dados expressos pelas atitudes, valores e significados, trazem para análise o subjetivo e o objetivo, os fatos e seus significados, possibilitando maior aproximação de pesquisador à realidade social em questão.

Weber (apud GOLDENBERG, 2000), sociólogo alemão, defendia que só poderia tirar proveito da quantificação na ciência sociológica, desde que a aplicação do método facilitasse a compreensão do problema. Partindo do pressuposto de que nenhum pesquisador consegue produzir conhecimento integral da realidade social, torna-se compreensivo que o uso de diferentes abordagens de pesquisa possibilite o aprofundamento da construção do conhecimento em questão.

A interação entre a abordagem qualitativa e quantitativa permite o cruzamento de dados e de informações, possibilitando maior confiança nas

conclusões e nos resultados. A triangulação e a combinação dessas abordagens, no estudo do mesmo fenômeno, objetivam abranger a máxima amplitude na descrição, na compreensão e na aplicação do objeto de estudo.

Na presente pesquisa, o processo de coleta de dados iniciou-se a partir da proposta do Grupo de pesquisa Gestão Sócio-Ambiental e a Interface da Questão Social, da UNESP (GESTA), com a expectativa de conhecer e identificar as Organizações Não Governamentais (ONGs), delimitado as inscritas como Fundação, com sede na cidade de Franca/SP. Para tanto, foi feito levantamento bibliográfico e documental para delimitar o referencial teórico com o propósito de compreender, para explicar, a realidade estudada.

A análise e a tabulação dos dados, fornecidos pela Receita Federal, demonstram que o município conta com o registro de quinze (15) Fundações. Destas, treze (13) constituídas pela iniciativa privada e duas (2) pela iniciativa pública, sendo que, duas (2) encontram-se baixadas, três (3) inaptas e dez (10) ativas.

Durante o desenvolvimento da investigação, o pesquisador buscou contato com todas as Fundações ativas. Os contatos com as organizações foram realizados, num primeiro momento, por telefone. Para isso, utilizou do endereço constante na listagem recebida, lista telefônica, guia SAE, bem como busca de endereços na rede internacional de computadores, e constatou que uma (1) Fundação, constituída como pública, encontrava-se liquidada, e seu patrimônio incorporado à outra Fundação congênere, com fins semelhantes.

Dando continuidade ao processo investigativo do universo, de nove (9) Fundações, cinco (5) entidades não foram contatadas, em razão da falta de informações, por conta de inconsistências em endereços, contatos, bem como representantes legais; as quatro (4) restantes foram contatas e puderam ter os dados confirmados. Estão registradas prestando atividades de atendimento hospitalar e urgência, educação, saúde e serviços sociais.

A definição dos sujeitos da pesquisa foi realizada mediante critério determinado pelo pesquisador, abrangendo um (1) representante principal da diretoria executiva, o administrador profissional e um (1) representante da diretoria voluntária de cada uma das quatro (4) Fundações.

Sabendo que esses gestores possuem cotidiano constituído por compromissos profissionais que exigem dedicação, quase exclusiva, através de

reuniões, de viagens e de outras atividades, esperava-se que o contato direto com os sujeitos da pesquisa não se tornasse tarefa fácil de consecução; dessa forma, com os contatos preliminares, foram agendadas as entrevistas, sem dificuldades.

Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizada a técnica da entrevista, com aplicação de formulário semiestruturados, contendo questões fechadas, que permitiram conhecer o perfil das Instituições e dos gestores, voluntários e assalariados; e perguntas abertas, que possibilitaram estabelecer diálogo presencial com os sujeitos, para investigar as representações e os significados que atribuem à gestão das estruturas organizacionais. Minayo (2001, p. 109-110) afirma:

[...] o que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações [...] é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais e específicas.

O roteiro teve a finalidade de obter o máximo de informações ligadas ao objeto de estudo. Foi composto por tópicos que nortearam o eixo central das entrevistas, conforme segue abaixo:

- Perfil da Instituição (data da fundação, composição da diretoria voluntária e executiva, conselhos e equipe técnica);
- Estrutura organizacional;
- Critérios econômicos e financeiros (convênios, fontes de recursos, dificuldades financeiras);
- Perfil dos sujeitos (nome, idade, sexo, estado civil, grau de escolaridade, tempo de trabalho na função, vínculo com outras instituições); e
- Dificuldades e estratégias na gestão.

Mediante aprovação dos sujeitos, as entrevistas foram realizadas com o uso do gravador, enquanto recurso que garantia a fidedignidade e autenticidade dos depoimentos representados pela fala dos atores sociais, posteriormente transcrito e analisado.

Nos meses de janeiro e fevereiro de 2012, o pesquisador foi recebido pelos dirigentes, na data e horário, previamente definidos no agendamento, em seus escritórios. No início do diálogo, foi explicado o objetivo e a pretensão da pesquisa. Os participantes concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme anexo A.

Outra técnica utilizada foi a observação, direta e indireta. Conforme afirma Minayo (2001, p. 21), a observação direta “[...] se coloca em um grau bastante operacional. Serve, sobretudo, para a etapa descritiva de uma investigação.” A observação indireta, de acordo com a mesma autora, “[...] articulam os detalhes da observação empírica, relacionando-os” (MINAYO, 2001, p. 21), o que permite construções, conceituais a partir do campo empírico. Importante enfatizar que as observações foram anotadas em diário de campo, para complementar as interpretações às subjetividades nas falas dos sujeitos.

O diário de campo foi utilizado como instrumento de pesquisa para o registro das informações coletadas durante todo o processo de coleta de dados.

2.2 Análise e Interpretação dos Dados

Nesta etapa da investigação, são apresentados os resultados da pesquisa, obtidos durante todo o processo de coleta de dados. Tendo em vista que o estudo foi realizado seguindo a abordagem quantiquantitativa, onde a interpretação foi realizada a partir das informações quantitativas, seguidas de análise de conteúdo. Nesse sentido, cada contato e cada informação obtida possibilitaram a construção da caracterização do perfil dos sujeitos, bem como do perfil das Fundações da cidade de Franca.

A partir da fala dos sujeitos, os dados levantados foram interpretados de forma qualitativa, enfatizando os significados de cada depoimento. A finalidade foi recorrer aos depoimentos dos sujeitos para tecer reflexos sobre o perfil dos dirigentes executivos, bem como dos diretores voluntários.

As narrativas orais ganham fundamental relevância quando consideradas como manifestação e contribuição dos sujeitos envolvidos na construção do conhecimento.

Os depoimentos, durante as entrevistas, consistem em descrição objetiva e clara do desenvolvimento e a trajetória profissional dos sujeitos inseridos no universo das Fundações. Assim, as respostas, acrescidas ao conjunto de conhecimentos que foram se acumulando ao longo do processo de pesquisa, possibilitaram análise e interpretação do objeto de estudo.

2.1.1 O perfil das Fundações

A Tabela 1 demonstra o perfil das Fundações, o ano de criação, as atividades, de acordo com inscrição na Receita Federal, bem como o número de funcionários, com vínculo empregatício conforme a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). As Fundações investigadas foram identificadas pelas letras do alfabeto: A, B, C e D, os dados sobre o perfil das Instituições foram fornecidos pelos respectivos diretores executivos.

TABELA 1 – Perfil das Fundações Estudadas.

Identificação da Fundação	Fundação (Anos)	Atividade	Número de Funcionários (CLT)
A	115	Atividades de atendimento hospitalar, pronto socorro e unidades para atendimento a urgências.	1.741
B	90	Atividade de assistência psicossocial e à saúde a portadores de distúrbios psíquicos e dependência química	274
C	67	Atividades de educação e associações de defesa de direitos sociais	220
D	7	Atividades de saúde, educação, serviços culturais e outros serviços sociais.	03

Fonte: Investigação de campo realizado pelo autor.

Vale ressaltar que, das quatro (4) instituições estudadas, três (3) foram constituídas há mais de cinquenta (50) anos, sendo que a Fundação (A) possui histórico centenário de serviços prestados à comunidade. Esta mesma instituição, dentro de sua atividade fim, possui três (3) unidades de atendimento, prestando serviço de excelência.

[...] em 2011, recebemos prêmio de qualidade de atendimento de alta complexidade, votação feita pelos próprios usuários. [...] acredito que se deu pelo fato da melhoria na comunicação, dando todas as informações para a comunidade, bem como para os órgãos da imprensa. (A).

[...] todo colaborador, antes de iniciar suas atividades, passa por processo de integração, conhecendo todo o complexo e o seu funcionamento. Esta tarefa fica a cargo do setor de educação que também é responsável pela humanização da organização. (A).

No Brasil, as entidades do Terceiro Setor passaram a assumir papel fundamental na sociedade quando, na prestação de serviços sociais à população. Porém, comumente, essas organizações enfrentam problemas quanto à gestão de seus projetos.

Segundo Falconer (1999), existe um consenso, entre estudiosos e indivíduos envolvidos no cotidiano dessas organizações, de que há no Brasil, a deficiência no gerenciamento dessas organizações. Este é um dos maiores problemas do setor, e o aperfeiçoamento da gestão é um caminho necessário para se atingir melhores resultados. Por conseguinte, a melhoria dos processos e ferramentas de gestão é um dos pontos centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor e o caminho principal para obtenção de resultados positivos dos projetos sociais.

A expressão gerência, segundo Drucker (1996), durante muito tempo, não foi utilizada nas organizações sem fins lucrativos, pois além dessa expressão significar “negócios”, ela se refere diretamente a “empresas”. Na realidade, as entidades sem fins lucrativos produziam a imagem de que era desnecessário incorporar atividades gerenciais, por não tratar especificamente de lucros.

O dicionário Larousse Cultural (1992, p. 555) apresenta o significado de gestão o ato de:

[...] administrar, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social, a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela organização através do esforço humano, pelo grupo, com objetivos específicos. As instituições podem ser privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos.

Gerenciar, também está relacionado com o porte da organização e sua complexidade, sendo comum usar indistintamente o termo pequena, média e grande empresa. Entretanto, cada um tem o seu significado próprio. Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 27) afirmam que “[...] especificar qualquer padrão de tamanho para definir uma empresa é algo necessariamente arbitrário, porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.”

Existem vários critérios para caracterizar pequenas, médias e grandes empresas. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza o número de empregados para determinar o porte das organizações

TABELA 2 – Critério de Classificação da Empresa pelo SEBRAE

PORTE	Empregados
Microempresa	No comércio e serviços: até: 09 empregados No comércio e serviços: até: 09 empregados
Empresa de pequeno porte	No comércio e serviços: de 10 a 49 empregados Na indústria: de 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	No comércio e serviços: de 50 a 99 empregados Na indústria: de 100 a 499 empregados
Empresa de grande porte	No comércio e serviços: mais de 99 empregados Na indústria: mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE, online.

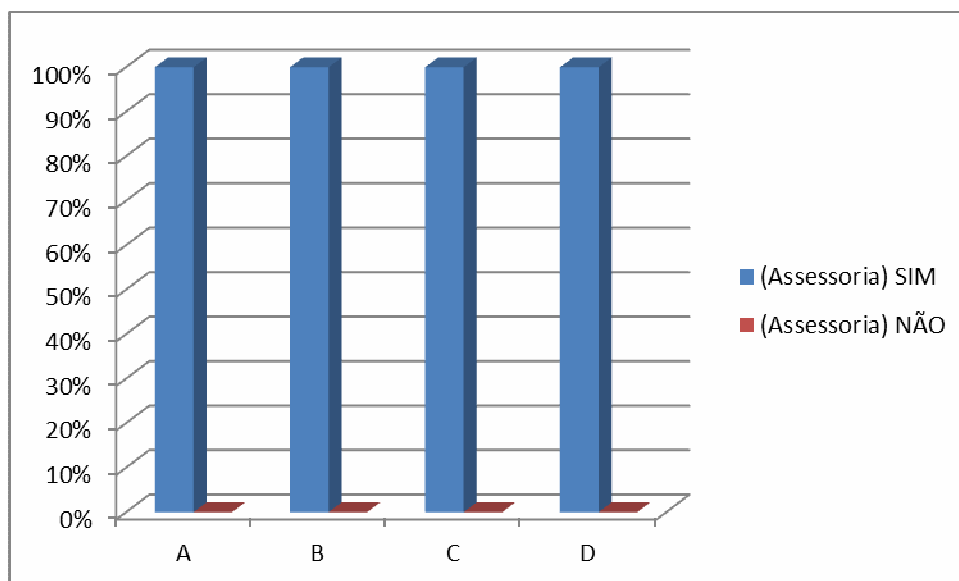
Como o objetivo deste estudo é compreender a gestão das Fundações, na esfera social, estabelecer analogia ao critério do tamanho da empresa, é relevante neste momento. De acordo com a Tabela 2, observa-se que 75% das Fundações pesquisadas se enquadram em “empresas” de grande porte, o que torna a gestão mais complexa e criteriosa. A discrepância da Fundação (D) é explicada pelo fato de ser constituída por recursos públicos, tendo em seu quadro apenas três (3) funcionários; contudo, com a investigação averiguou, a mesma possui aproximadamente quinze (15) funcionários, concursados, provenientes da Prefeitura Municipal de Franca, remanejados e lotados, prestando serviços na Fundação.

É importante destacar que um dos maiores desafios das organizações do Terceiro Setor é o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas especificidades. Logo, torna-se essencial que os gestores tenham à disposição informações relevantes e pertinentes referentes à organização que administram, de modo que contribuam para melhorar o desempenho das mesmas.

Entre os desafios da gestão de organização do Terceiro Setor, destacam-se a utilização de ferramentas, instrumentos e técnicas que propiciem o conhecimento detalhado do comportamento das diversas áreas organizacionais composta pelas equipes técnicas.

A Fundação (A) possui um complexo organograma na equipe técnica. Por se tratar de entidade ligada à saúde, a própria legislação exige que assim seja. Muitos dos cargos, coordenadores, por exemplo, são assumidos por funcionários com vínculo empregatício (CLT), sendo estes subordinados ao Superintendente (diretor executivo). O Departamento Clínico da Fundação é formado por profissionais liberais, sem vínculo empregatício, recebem por recibo de pagamento autônomo (RPA). Estes respondem diretamente ao Conselho da categoria, neste caso Conselho Regional de Medicina (CRM), que possui autonomia.

A Fundação B, também ligada à saúde, e a C, com atividade voltada para a educação, a exemplo da Entidade A, apresentam um organograma detalhado, seguindo os critérios legais. Todos os funcionários, nas mais diversas áreas técnicas, possuem vínculo empregatício (CLT). A Entidade D, de acordo com a pesquisa, utiliza-se em parte da grande estrutura técnica de servidores da Prefeitura Municipal.

Figura 7 – Possui Assessoria?

Fonte: Investigação de campo realizada pelo autor.

Das Fundações estudadas, 100% possuem assessoria nas mais diversas áreas, destacando as que estão relacionadas ao processo administrativo, jurídico, contábil, informática e de comunicação. Importante observar que todo este trabalho é remunerado aos prestadores de serviço.

Ao indagar se as Instituições apresentavam apoio de consultoria, o fato não se repetiu, pois apenas a Fundação A sinalizou positivamente, destacando que os planos de carreira e de patrimônio estavam passando por reformulações.

Em relação ao público assistido, as Fundações A, B e D foram unânimes nas respostas de que atendem a todas as classes sociais, idade e sexo. A entidade C por ser da área educacional, o atendimento se concentra em crianças e adolescentes de baixa renda, de ambos os sexos, com critério de seleção social:

[...] atendemos todas as classes sociais, contudo, a classe C e D corresponde a 92% do nosso público; contudo temos uma ala para atendimento de convênios e particulares abrangendo as classes A e B. (A)

[...] doença mental, alcoolismo e drogas (entorpecentes), infelizmente não escolhe classe social. (B)

[...] atendemos toda a população, isso varia do tipo de evento que a Fundação promove. [...] nas áreas de esporte e lazer geralmente a população mais carente é predominante, já na cultura, como teatro e exposições a hegemonia é da classe A e B. (D).

[...] temos uma demanda elevada de crianças solicitando vagas, pois atendemos do maternal até o ensino médio, na creche desenvolvemos

projeto em parceria com o governo do Estado com jovens e adolescentes do sexto ao nono ano. [...] é feito levantamento social das famílias atendidas. (C)

A quantidade média mensal atendida nas Fundações estudadas apresentam os seguintes números:

TABELA 3 – Média Mensal de Atendimentos

Fundação	Atendimento Médio/Mensal
A	58.211
B	4.000
C	1.750
D	30.000

Fonte: Investigação de campo realizada pelo autor.

[...] se levarmos em consideração os trinta (30) dias do mês o complexo atende quase dois mil usuários por dia. (A)

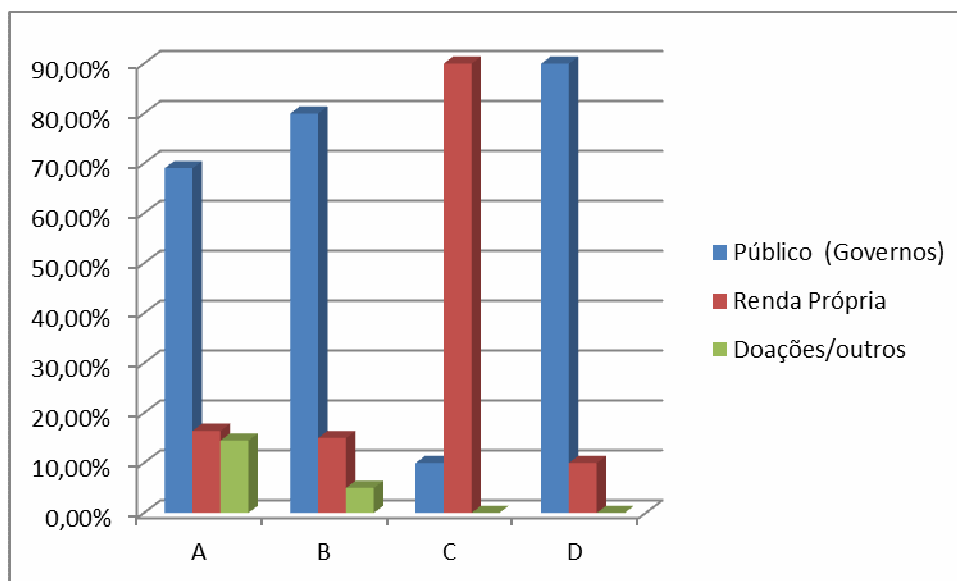
[...] temos duzentos (200) leitos destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS) e trinta (30) vagas para pacientes que não pernoitam na Instituição. [...] fazem parte do processo de ressocialização. (B)

[...] nosso público varia de acordo com os eventos promovidos, sejam eles esportivos e ou culturais. (D)

Importante ressaltar que o número de atendimentos se refere a todos os procedimentos realizados nas Instituições, desde o mais simples exame aos complexos procedimentos na área da saúde, bem como de todos os eventos de esporte e cultura organizados.

Uma Fundação deve ser capaz de traduzir seus objetivos em projetos e atividades que tenham impactos mensuráveis e aceitos pela comunidade. Os projetos devem ser elaborados de maneira sustentável e realizados por pessoas qualificadas. Para tanto, faz-se necessário administrar e gerir bem os recursos financeiros.

A Figura 8 apresenta as fontes de recursos que mantém as Entidades estudadas.

Figura 8 – Fonte de Recursos

Fonte: Investigação de campo realizada pelo autor.

Todas as Fundações estudadas recebem apoio governamental. As Fundações A com 69,07%, a B com 80% e D com 90% tem suas receitas provenientes de verbas públicas, por meio de convênios, emendas parlamentares, subsídios de prefeituras e câmara municipal, dependendo assim, do governo para execução dos seus projetos. Situação totalmente diferente da Fundação C, que possui 90% de seus recursos advindos de geração de renda própria e apenas 10% de organismos públicos:

TABELA 4 – Fonte de Recursos (detalhada)

Fundação	Municipal	Estadual	Federal	Própria	Doações	Outros
A	3,89%	55,69%	9,49%	16,43%	11,01%	3,49%
B	70%	10%	-	15%	5%	-
C	5%	5%	-	90%	-	-
D	90%	-	-	10%	-	-

Fonte: Investigação de campo realizada pelo autor.

A geração de renda própria da Fundação A corresponde a 16,43% e se dá na sua maioria, pela venda de serviços aos convênios que não possuem instalações físicas na cidade, bem como a comercialização do seu próprio plano de saúde. A Instituição possui serviço de *telemarketing*, destinado a contatar a

comunidade para doações tanto de pessoas físicas e jurídicas, volume este que corresponde a 11,01%.

[...] as fontes de recursos são variadas, nossa maior receita é do contrato do SUS que remunera por procedimento, (que está defasada e sem reajuste a mais de dois anos), e isso faz com que nosso atendimento particular grande potencial de geração de renda própria, tanto pela venda dos serviços para convênios e planos de saúde, não pode crescer por falta de espaço físico, pois a grande maioria dos nossos leitos estão comprometidos. A Fundação apresenta um déficit mensal de aproximadamente dois milhões e meio. (A).

[...] recebemos recursos através de convênio com o SUS, tendo como gestor a Prefeitura Municipal. [...] na esfera estadual e federal através de emendas parlamentares, mas não está fácil, pois há dois anos não recebemos nada de recursos advindos de políticos. (B)

[...] entramos no orçamento da prefeitura que repassa os valores mensais para a Fundação. [...] administramos os imóveis e espaços ligados ao esporte, arte e cultura e isso nos propicia renda própria através do aluguel dos próprios públicos. (D)

[...] Existem recursos das três esferas públicas e representam apenas 10% de nossa receita, pois essas verbas além de pequenas não são regulares. [...] nossa principal fonte de renda advém da escola, onde com o valor da mensalidade que alunos pagam custeamos nossas despesas. No passado a Fundação dispunha de uma fábrica de calçados, mas com as crises e mudanças de planos econômicos tomamos a decisão de fechar. (C)

A Fundação B, por sua vez, levanta 15% de receita com geração de renda própria, advinda do atendimento na clínica particular e convênios privados, bem como venda de artesanatos e livros. A exemplo da Fundação A, a mesma dispõe de *telemarketing*, usado para captar doadores, o que corresponde a 5% de suas receitas.

TABELA 5 – Corpo de Voluntários

Fundação	Corpo de Voluntários
A	541
B	200
C	50
D	20

Fonte: Investigação de campo realizada pelo autor.

O voluntariado é um instrumento importante para as organizações do Terceiro Setor, pois traz o significado da participação no cumprimento de objetivos sociais coletivos para contribuição para um mundo mais justo.

O corpo de voluntários das Fundações A, B e C exercem as funções de recepção, acolhimento e doutrina religiosa. Destacando que os mesmos não substituem os trabalhadores contratados, muito menos é visto como plano de emergência ou processo de suprir eventuais deficiências de mão de obra, e sim a consolidação do conceito da responsabilidade e participação contínua da comunidade, na busca da cidadania plena e na consolidação da democracia.

Na Fundação D, os voluntários são esporádicos, executam trabalhos, na sua maioria, na área de esportes; são dirigentes, já parceiros, de centros comunitários.

Todas as Entidades pesquisadas possuem serviços terceirizados, que atendem as especificidades e particularidades especificadas de acordo com suas finalidades. Na sua maioria, são atividades sazonais ou mesmo específicas, não havendo necessidade de alocar recursos para aquelas que não correspondam aos seus objetivos fins. As Fundações A e B terceirizaram a logística e o transporte de urgência/emergência; a C o fornecimento de refeições aos assistidos e a Fundação D a mão de obra especializada, de pintura, segurança. Recentemente foi efetuada a troca dos azulejos da piscina que administram.

Todas as atividades que as Fundações exercem, estão contempladas nos respectivos planos de ação, norteando assim o mapeamento e a revisão dos processos, a capacitação profissional, a melhoria dos sistemas de informatizados e implantação de normas e políticas internas da Instituição.

2.1.2 Perfil dos Sujeitos

As Fundações foram identificadas com as letras do alfabeto A, B, C e D. No caso dos sujeitos da pesquisa, um representante da diretoria executiva e um da diretoria voluntária foram identificados pela abreviatura de Diretoria Voluntária (DV) e Diretoria Executiva (DE), acompanhados com as respectivas letras das Fundações.

TABELA 6 – Perfil dos Sujeitos

Identificação	Cargo/Função	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de atuação na Fundação
A	Diretor Voluntário (DV A)	45 anos	Masculino	Superior completo/ Contador	3 anos
	Diretor Executivo (DE A)	64 anos	Masculino	Superior completo/ Administrador	8 anos
B	Diretor Voluntário (DV B)	65 anos	Masculino	Superior completo/ Administrador	5 anos
	Diretor Executivo (DE B)	63 anos	Feminino	Superior completo/ Serviço Social	18 anos
C	Diretor Voluntário (DV C)	61 anos	Masculino	Superior completo/ Médico	23 anos
	Diretor Executivo (DE C)	30 anos	Feminino	Superior completo/ Administradora	2 anos
D	Diretor Voluntário (DV D)	42 anos	Masculino	Superior completo/ Administrador	7 anos
	Diretor Executivo (DE D)	56 anos	Masculino	Superior completo/ Jornalista	7 anos

Fonte: Investigação de campo realizada pelo autor

Vale destacar que seis (6) dos sujeitos são do sexo masculino e dois (2) do sexo feminino. Observa-se que as mulheres estão assumindo posição de comando nas organizações, tendo em vista que historicamente estes cargos, neste

tipo de organização, foram assumidos predominantemente por homens. As conquistas das mulheres na sociedade contemporânea vêm trazendo mudanças na cultura organizacional, principalmente pela forma que lidam com as expressões da questão social.

A Tabela 6 demonstra que os sujeitos encontram-se na faixa etária entre quarenta e dois (42) e sessenta e cinco (65) anos de idade. Observa-se que, existe apenas um (1) dirigente (DE C), que possui trinta (30) anos de idade, contudo, com a investigação, constatou-se que trabalha na Fundação há mais de cinco (5) anos, atuando com funcionária em outros setores administrativos da Entidade. Mesmo tendo vínculo de parentesco com o atual diretor voluntário (DV C) – pai -, evidencia ter passado por processo de preparação, de treinamento e de qualificação continuada o que lhe permitiu desenvolvimento profissional, crescimento dentro da organização e a sua posição na diretoria.

[...] frequento a Fundação desde criança, pois estudei aqui a minha vida toda, meu avô foi o fundador, e tenho muito orgulho disso. [...] como funcionária, trabalho na Fundação há mais de cinco anos, passei por quase todas as funções administrativas, depois que me formei em administração entrei para a diretoria. (DE C).

De certa forma, observa-se que todos os dirigentes congregam tempo de experiência e dedicação às empresas privadas. Essa relação entre idade e tempo de atuação na empresa revela acúmulo de experiência, de interesse e de dedicação pelos negócios, maturidade, realização pessoal e profissional.

Vale considerar que a experiência profissional adquirida nas empresas contribui para facilitar a compreensão da estrutura organizacional, os mecanismos de poder e da hierarquia, também para garantir melhor desempenho de suas funções nas organizações.

Todos os sujeitos possuem formação em curso superior completo em diferentes áreas do conhecimento. No rol de formação, encontram-se administradores, contadores, médico, jornalista e assistente social. A partir dos depoimentos, houve constatação de que o sujeito DE B e DV C, mesmo não tendo formação específica, buscaram especializações nas áreas de interesse, principalmente na gestão de ONGs. Além disso, os dois (2) possuem o maior tempo na diretoria das Fundações, dezoito (18) e vinte e três (23) anos respectivamente.

[...] além do curso de Serviço Social, fiz mais seis (6) especializações, todas voltadas para preocupação da gestão; buscando subsídios para ajudar a compreender o processo, então fiz gestão em saúde pública, administração hospitalar, capacitação de profissionais e recursos humanos. (DE B).

[...] a minha formação de médico, possibilitou entender as dificuldades humanas e sociais. [...] durante todo esse tempo de dedicação para a Fundação possibilitou-me a estudar a conjuntura econômica e os aspectos financeiros do país. (DV C)

Foi observado, entre os dirigentes, que a profissionalização da gestão é um dos principais pontos a serem alcançados e perseguidos, para compor equipes de profissionais técnicos, com habilidades e competências em suas áreas de atuação.

TABELA 7 – Participação em outras ONGs

Fundação	Diretor Voluntário	Diretor Executivo
A	Sim	Não
B	Sim	Não
C	Não	Não
D	Não	Não

Fonte: Investigação de campo realizada pelo autor.

Outro aspecto observado, entre os sujeitos da investigação, é a dedicação dos dirigentes em outras Organizações Não Governamentais (ONGs). Destaca-se que apenas os diretores voluntários das Fundações A e B sinalizaram positivamente, enaltecendo e julgando necessário esse tipo de postura, pois assim, podem compartilhar informações, soluções para problemas, espaço para troca de experiências, para refletir sobre as dificuldades, além de se fortalecerem enquanto grupo.

2.1.3 A Fala dos Sujeitos

Durante todo o processo da entrevista, os sujeitos tiveram ampla liberdade de expressar e relatar as suas opiniões.

As questões abertas foram respondidas pelo diretor voluntário, seguindo critério determinado pelo pesquisador, identificados pelas letras do alfabeto: A, B, C e D.

Ao serem indagados como é a gestão da organização, observa-se que as falas dos sujeitos são padronizadas, apresentando o organograma das diretorias. Os gestores das Fundações A, B e C afirmaram conotação pela gestão participativa.

[...] a gestão é composta por diretoria voluntária e um administrador (superintendente). Acredito que temos um modelo moderno, atual, mas constantemente estamos mudando para tentar melhorar, onde todos de maneira participativa, expressam suas opiniões no processo de tomada de decisão. (A)

[...] existe uma diretoria com mandato de dois anos. Procuramos trabalhar bem sintonizados com parcerias, buscando sanar os problemas juntos. [...] trabalhamos em equipe, onde é feita reuniões semanais para deliberar e discutir os problemas da Fundação. (B).

[...] a diretoria por ser voluntária, todos possuem outras atividades profissionais, porém reunimos duas vezes por semana, com envolvimento de toda a hierarquia da Fundação, sendo uma reunião verticalizada e participativa. (C).

A participação significa envolver todos, incluindo os que usualmente não falam em decisões que afetem o futuro de toda a organização. A gestão participativa significa que a equipe, e não só os dirigentes e gestores designados, tem influência sobre as decisões que afetam a Fundação. Contudo, os diretores, ainda tem a responsabilidade final pela tomada de decisão e responder por estas. Entretanto, os membros da equipe afetados pelas decisões tomadas estão inseridos no contexto e aptos a elaborar análises, sugestões e recomendações na tomada de decisões executiva.

O sujeito D preocupa-se com a necessidade de profissionalizar a gestão, uma vez que uma Fundação constituída com recursos públicos, têm na composição de sua diretoria, membros indicados pelo prefeito, e o fato, na maioria das vezes, envolve questões políticas, incluindo também o fator vaidade, constituindo aspectos negativos a serem enfrentados.

[...] a Fundação é pública, foi criada com recursos públicos e boa parte foi incorporada pela extinta Fundação ligada ao município. [...] temos uma questão muito séria de vaidade, mas adotamos uma gestão profissional totalmente participativa. (D).

Outro aspecto observado entre os sujeitos da investigação é a percepção e análise do que está certo na Organização. Os sujeitos A e B destacam

a excelência no atendimento com o reconhecimento concreto e efetivo da comunidade bem como dos números.

[...] a qualidade dos serviços prestados é que destaco; seja nos bastidores administrativo até ao atendimento do paciente. [...] nosso índice de mortalidade e infecção hospitalar está abaixo de 1%. Posso garantir que nosso foco principal é a humanização da Fundação, pois o atendimento humanizado cura em até 12,5% mais rápido o paciente. (A)

[...] como *feedback* das reuniões que participo de outras Instituições, tenho percebido que somos privilegiados, comparando com as outras. Nosso trabalho é desenvolvido, na excelência do atendimento do interno, bem como com sua família, pois quando recebemos o paciente não sabemos quem está pior, se é o paciente ou se é o familiar próximo. Esse trabalho exige o envolvimento de toda equipe de colaboradores e temos esse respaldo, pois cada caso é tratado na sua individualidade. (B).

A Fundação C, por deter 90% das suas receitas, oriundas de recursos próprios, apresenta-se com gestão sólida e independente:

[...] temos foco no objetivo principal da Fundação. O equilíbrio econômico e financeiro nos permite desenvolver o trabalho em prol da comunidade de forma efetiva. (C).

Na fala do sujeito D aparece novamente a questão política, por isso, demonstra a preocupação e importância da profissionalização da gestão.

Ficou claro que todos os dirigentes reconhecem que o sucesso das Fundações depende da efetivação da gestão responsável, da visão inteirada do conjunto de todo o processo com aspectos relevantes onde enaltece a gestão dos recursos públicos de forma responsável.

Ao serem questionados sobre o que está errado, os sujeitos das Fundações A, B e D enalteceram as questões financeiras, tanto no financiamento para novos projetos até a remuneração dos procedimentos, afirmando que os valores pagos e repassados pelo Estado são insuficientes para cobrir os custos operacionais.

[...] a falta de financiamento do poder público e a compreensão do Estado, que precisa repassar recursos suficientes para a Fundação se manter, precisa haver o reajuste na tabela de preços do governo, pois prestamos o serviço e não somos remunerados por ele. [...] as suspensões dos atendimentos são sistemáticas, que na sua maioria só são sanados após a divulgação da mídia, forçando articulação política, contudo são medidas paliativas pois a Fundação recebe recurso, passa um, dois anos e tem que suspender novamente o atendimento. O que falta é a solução definitiva que só acontecerá quando o Estado assumir sua responsabilidade. (A)

[...] o que está errado é a remuneração/ repasse que recebemos do SUS, onde o último reajuste que tivemos foi em 2009. Essa defasagem gera déficits, temos que reajustar salários de acordo com legislação, comprar remédios, gêneros em geral para o bom funcionamento da Fundação. Acredito que essa defasagem é fruto de uma política pública de saúde equivocada, onde não se discute quanto custa o paciente, exige-se um atendimento bom, mas não querem pagar a conta. (B).

[...] gostaríamos de oferecer serviços diferenciados, contudo, a questão econômica nos limita e esmaga, penalizando assim o trabalhador e os pacientes, por exemplo: o governo através do SUS custeia o paciente vinte e um dias e esse período não é suficiente para o tratamento, principalmente para os dependentes químicos, pois na sua grande maioria apresentam distúrbios clínico, ficando a cargo da Instituição todo o custeio das despesas de sua internação. (B).

[...] os recursos que dispomos são escassos, temos vários projetos, na atual conjuntura estamos trabalhando com a nossa realidade. (D).

O sujeito da Fundação C apresenta como ponto negativo a dificuldade da cultura participativa e a resistência a mudanças.

[...] por mais que tenhamos gestão participativa em todas as esferas da Fundação, a nossa maior dificuldade é com os membros da diretoria, por ser voluntária, às vezes, não se apresenta de forma efetiva, sendo necessário, muitas vezes, tomar certas decisões de forma individualizada. (C).

Na perspectiva do que precisa mudar a fala dos sujeitos A e D demonstram posicionamentos de quebra de paradigmas, enaltecendo a imagem de todos os envolvidos diretos e indiretamente com a organização.

[...] mudar a mentalidade de que a Fundação é sempre culpada, utilizando para isso, os meios de comunicação para passar as informações a comunidade. Aceitar uma situação que não está certa. [...] este ano determinei que cancelasse a festa dos funcionários. Mostrando que todos têm e precisam contribuir para uma Instituição mais enxuta (financeiramente), pois, uma festa deste nível iríamos gastar aproximadamente vinte mil reais, e isso não seria ético, gastarmos um dinheiro que não temos. (A)

[...] mudar a cultura das pessoas é muito complicado. Na esfera pública toda mudança requer mais tempo do que a gestão necessita. Existe muita resistência às mudanças. (D).

É certo, que o impacto que as mudanças causam nas organizações e nos profissionais envolvidos, às vezes assusta pela forma como acontece, contudo, as mudanças são necessárias e exige que deva ser realizada com profissionalismo.

O sujeito C retoma a questão de que precisa mudar a efetiva participação do Estado na esfera financeira e na formulação de políticas públicas no contexto da Fundação.

[...] os fatores mais importantes que necessitam de mudanças é o financiamento e remuneração do SUS para com a Instituição, bem como as políticas públicas destinadas aos portadores de deficiência mental, em especial os dependentes químicos, que não tem apoio continuado – tratar o ser humano como ser humano, resgatar os seus valores. (C).

Se, por um lado, se depara com o debate sobre a profissionalização a ser executado nas Fundações, por outro, questiona-se até que ponto as organizações têm autonomia face ao mercado e ao Estado (seus financiadores) para lidar com as questões financeiras.

Com relação se há dificuldades financeiras e como superá-las os sujeitos das Fundações A e B sinalizaram no sentido positivo, atribuindo aos baixos repasses que o Estado faz à prestação de serviços efetuados pelas Instituições.

[...] o poder público está falhando, principalmente na questão da tabela SUS que está desatualizada. A Fundação atende hoje 86% dos pacientes da população de Franca e região, com a baixa remuneração o nosso déficit cada dia aumenta mais. [...] para suprir em parte este rombo financeiro está em fase final a construção de 64 novos leitos aumentando assim em 20% a capacidade instalada, assim tornará possível ampliar o atendimento particular e os convênios. (A).

[...] existe grande dificuldade financeira, e para isso recorremos a financiamentos bancários, para honrar com as obrigações legais, tais como décimo terceiro e férias. [...] sistematicamente recorre-se ao curador (Ministério Público) e aos políticos a fim de amenizar as deficiências. A grande saída que encontramos foi a clínica particular, onde recebemos dos convênios privados, o valor justo, pela internação dos pacientes. (B).

[...] a sociedade paga impostos e várias outras responsabilidades. [...] está sendo massacrada com tantas entidades solicitando apoio, no dito popular “mendigando com o chapéu na mão”. (B).

A exemplo da Fundação C, a Entidade D está com as contas equilibradas, pois os repasses do município são efetuados mensalmente e os gastos são efetivados de acordo com projetos anteriormente previstos. Destacando que a mesma passa anualmente por auditoria do Tribunal de Contas, enquadrada na lei de responsabilidade fiscal, independente de possuírem receita de aluguel dos espaços públicos sob a responsabilidade da Fundação.

[...] atualmente as finanças estão equilibradas mesmo porque somos auditados pelo Tribunal de Contas do Estado. Temos também a receita de aluguel de vários próprios públicos municipais que administramos, representando 5% dos recursos da Fundação. (D)

[...] não temos problemas financeiros, pois as contas estão equilibradas. O que temos de dificuldades são as mudanças na legislação que frequentemente temos que enquadrar. [...] no passado a Fundação mantinha uma fábrica de calçados, que ajudava a custear as atividades da Instituição, com as crises econômicas houve a necessidade de encerrar as atividades da fábrica para não prejudicar a Fundação. (C).

Pelos relatos dos sujeitos, tanto os diretores voluntários como os executivos, independente da formação profissional, da atividade fim da Fundação, do tamanho da estrutura na qual estão inseridos e da idade cronológica que possuem, se caracterizam por perfil peculiar. São gestores empreendedores com reconhecidas qualidades de liderança, combinando à visão dos problemas que enfrentam no dia-a-dia com experiência prática e capacidade para gerenciar as relações interpessoais. Também pela dedicação ao trabalho, possuem jornada totalmente preenchida por compromissos profissionais, dentro e fora da Fundação, pela busca continuada para o progresso, através da persistência em encontrar soluções e caminhos para minimizar os problemas da organização.

CONCLUSÃO

O presente estudo, não tem a pretensão de apresentar uma conclusão no sentido de ponto final do processo de pesquisa, tendo em vista a riqueza de dados e fatos, a amplitude do tema e o desdobramento de indicadores ainda a serem incorporados nas análises. Não cabe finalizá-las, pelo contrário, remete-se a algumas considerações compreendidas ao longo da investigação e que devem ser ponto de partida para outras pesquisas vinculadas ao objeto de estudo em questão.

O embrião desta pesquisa iniciou-se a partir da proposta do Grupo de pesquisa Gestão Sócio Ambiental e a Interface da Questão Social (GESTA), da UNESP, com a expectativa de conhecer e identificar as Organizações Não Governamentais (ONGs) da cidade de Franca/SP, delineando para este estudo, as inscritas como Fundação.

Desta forma, o objetivo constituiu-se em investigar a Gestão das Fundações e a Responsabilidade Social, explicando a Responsabilidade Social na efetivação dos planos de ação, referente ao atendimento das políticas sociais públicas e sua relação com as demandas sociais, traçando reflexões acerca do perfil dos gestores voluntários e executivos (administradores) das Fundações da cidade de Franca/SP.

Inicialmente, as leituras permitem afirmar que as mudanças estruturais no processo de produção e a ineficiência do Estado em manter políticas sociais foram determinantes no processo de surgimento do Terceiro Setor. Deste modo, as organizações que dele faz parte, em sua maioria, nasceram de movimentos de natureza religiosa, de possibilidades de inclusão social e em maior parte por descrever e possibilitar o acesso aos direitos se expandindo por meio de novas formas de gestão, instituições mais bem estruturadas e com maior grau de complexidade.

O Terceiro Setor é hoje, capaz de mobilizar crescente volume de conhecimentos e experiências nas mais diversas áreas, além de constituir-se em grandes economias mundiais, por meio da captação, geração e utilização de volume grandioso de recursos, bem como a geração de emprego e renda.

Observa-se o crescimento do Terceiro Setor, coligado com os outros dois tradicionais: o Primeiro Setor, aquele pelo qual a origem e destinação dos recursos são públicos e corresponde às ações do Estado e o Segundo Setor

que se refere ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefícios próprios.

O desenvolvimento do Terceiro Setor é em grande parte atribuído às falhas do Estado fazendo com que amplie iniciativas privadas com sentido público, evidencia o quanto se tornou essencial e emergente a atuação das entidades não governamentais como parceiro imprescindível no atendimento às demandas menos favorecidas.

O Terceiro Setor propõe modo bastante singular de se gerar produtos e serviços, pois seu intuito não é auferir lucro e bens particulares e, sim, serviços para consumo coletivo. Embora as Instituições possam ser provenientes de recursos particulares, ou seja, criada por agentes de capital privado, toda a produção é orientada para o interesse público.

As ONGs causam, de certa forma, espécie de revolução democrática, valorizando cada vez mais o coletivo, estabelecendo relações entre sociedade e Estado. Constitui-se na esfera pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nesta definição, agregam-se um conjunto diversificado de instituições, no qual se incluem as Organizações Não Governamentais (ONGs), Associações Comunitárias, as Entidades Assistenciais, os Institutos Empresariais e as Fundações.

As Fundações objeto deste estudo inserem-se no campo do direito privado, caracterizam-se por constituírem patrimônio personalizado destinado a um fim. Dessa forma, por possuírem estrutura patrimonial necessitam de processos e procedimentos administrativos para gerir os recursos e atender as demandas sociais rumo ao objetivo fim à qual foram constituídas.

Durante o percurso da pesquisa, houve a percepção de que não existe modelo de gestão próprio e exclusivo que atenda às demandas do mercado globalizado e nem formas e alternativas comuns em busca de atualização da gestão. Cada Fundação apresenta situação particular e diferenciada diante do mercado e manifesta através de atitudes em continuidade às normas, às regras, às estratégias que regem a legislação em vigor.

A cultura organizacional configura as relações de poder e representa o modo de ser e agir das organizações. No caso das Fundações, onde os dirigentes possuem grau de parentesco e a gestão passa pela sucessão familiar, a cultura organizacional se constitui de um conjunto de saberes, significados, hábitos

e valores vinculados à instituição familiar, como harmonia, união, respeito, confiança, ética, moral e doutrina religiosa, através dos quais interagem todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir.

A cultura organizacional retrata a identidade da organização que se constrói ao longo do tempo. É transmitida de geração em geração e é resultante de um processo de aprendizagem.

É notório que, uma Fundação põe em prática as teorias que tratam da Responsabilidade Social, uma vez que faz parte da natureza do ser humano e colocar no seu cotidiano atitudes voltadas para atividades de cunhos filantrópicos e humanitários. Essas atividades surgem de ideias individuais ou de grupos de pessoas, que colocam em prática ajuda ao próximo necessitado, na forma de ações comunitárias, exige planejamento ordenado para que o esforço empreendido seja aproveitado o máximo possível.

Percebe-se que a expressão Responsabilidade Social, tem sido empregada com alguns equívocos. Os termos cidadania, ética, filantropia e assistência social são comumente relacionados, tratados como se fossem sinônimos perfeitos. É salutar que todas essas ações podem ser consideradas como responsabilidade social, contudo, filantropia é entendida com forma de assistencialismo, de auxílio aos excluídos, desfavorecidos e pobres. Assume a forma de doação, quando feita para grupos ou entidades. Justamente por esse fato, sua prática prescinde de planejamento, organização, monitoramento, acompanhamento e avaliação. As ações filantrópicas surgem de desejos e vontades individuais, tendo sua hegemonia baseada nos valores éticos.

O Terceiro Setor, por meio da Responsabilidade Social abre brechas para o exercício e assunção da cidadania, para além do que está escrito em teorias, permite a praticidade da ação social.

Responsabilidade Social tem maior abrangência, profundidade e ainda produz interdependência das Instituições. Constata-se que a Responsabilidade Social constitui-se como ação de base estratégica que demanda atividades e gerenciamento, como planejamento e controle, resultantes de decisão consensual, e a filantropia revela-se como ação voluntária, de caráter assistencialista.

Os tempos mudaram e a gestão das organizações sociais teve que se adequar aos paradigmas que se apresentam no mundo globalizado. A resistência

à mudança é comum, pois modificar estruturas sólidas construídas ao longo de muitos anos reflete insegurança, fragilidade e ameaças diante do diferente, mas precisa ser enfrentado com ousadia, investimento em ideias e em pessoas qualificadas.

Fazendo analogia aos critérios utilizados pelo SEBRAE acerca do tamanho e porte das organizações, nota-se que as Fundações estudadas apresentam características semelhantes a uma grande “empresa”, deste modo o processo de gestão torna-se mais completo e criterioso, aos diretores voluntários à frente à Instituição.

A pesquisa demonstra que todos os diretores voluntários possuem atividade paralela à Fundação, pois a legislação não permite qualquer tipo de pagamento ou gratificação, de outra forma, respondem civil e criminalmente a todos os atos administrativos praticados.

Acredita-se que se faz necessário, pensar em proposta de mudança na legislação sobre a remuneração dos dirigentes baseados em critérios efetivos como porte e número de atendimentos. Até porque desejar que alguém dedique boa parte do seu tempo na prestação de um serviço que suporte a burocracia da fiscalização direta do Estado e ainda tenha que prestar contas à sociedade, por um serviço de interesse coletivo, e o faça gratuitamente, é no mínimo insensatez. Aja visto que administrar uma Fundação a exemplo das estudadas, exige-se no mínimo dedicação exclusiva, para monitorar e acompanhar os processos.

Este pensamento é questionado, devido uma pequena minoria de dirigentes estarem transformando as organizações do Terceiro Setor, para esconder manobras escusas (desvio de dinheiro, enriquecimento ilícito, lavagem de dinheiro, entre outros).

Mesmo assim, diante desse quadro, todos os dirigentes das Fundações estudadas, demonstram plena responsabilidade com o erário público, sinalizando a preocupação com a gestão profissionalizada e responsável.

A profissionalização é um processo que diz respeito à especialização, ao planejamento, à forma de trabalho de uma organização baseada em técnicas de administração, às habilidades de forma em geral e, sobretudo, ao domínio pleno dessas habilidades.

É notório que as Fundações, estão se munindo de profissionais qualificados em diversas áreas do conhecimento e da intervenção social, desigualdades nos setores da educação e da saúde. A pesquisa apresenta que as Fundações da cidade de Franca/SP são geridas por profissionais especializados, apresentado por organogramas detalhados das equipes técnicas e acompanhamento das funções exercidas.

Analisando o processo de profissionalização no Brasil, na década de 1990, ocorre um fluxo intenso de profissionalização no Terceiro Setor. Essa demanda vem com o interesse de especialização e com a visão de melhorar os vínculos de informação para que as organizações tivessem mais oportunidades de financiamento, cenário parecido com a realidade local, pois, das quatro (4) Fundações estudadas, três (3) dependem quase que exclusivamente do financiamento público Estatal, enfrentando assim a burocracia pública e necessária da prestação de contas. Atividade que deve ser feita com rigoroso critério de habilidades e competências.

Tal necessidade de profissionalização também pressupõe uma autocrítica dos aspectos restritivos de uma cultura predominantemente assistencialista. A nova forma de trabalho das Fundações da cidade de Franca/SP permitiu o desempenho de vínculos de confiabilidade com as comunidades atendidas, mais agilidade no atendimento ao público, dentre outras benfeitorias, estimulando entre carisma, técnicas de funcionamento e gestão visto que a população responde positivamente aos apelos, ainda necessários, à manutenção das Fundações.

A gestão das Fundações deve ser profissionalizada, isto significa que o gestor, preferencialmente, deve ter formação para lidar com as peculiaridades do cotidiano que a função impõe.

Inclusive, deve ser empreendedor, não simplesmente, para aplicar conhecimentos empresariais e do mercado na gestão da Fundação. Vai muito mais além, pois exige que haja adaptação desses conceitos para a realidade do Terceiro Setor, no desenvolvimento de novas abordagens e estratégias que criem, especificamente, valor social. Ou seja, a questão não é se é preciso mobilizar ou não mais recursos, mas sim desenvolver novos modelos de ação para alcance de resultados sustentáveis, destacando o impacto social.

Sob essa perspectiva, surge a figura do Empreendedor Social, a pessoa responsável por trazer a inovação para dentro da organização. Tem características semelhantes à de um empresário, uma pessoa de negócios, contudo, apresenta uma diferença essencial: tem objetivo social, não está voltado para a geração de lucro.

Assim os empreendedores sociais estão continuamente voltados para o foco social, trabalhando de forma que os recursos mobilizados pela Fundação se transforme em resultados, promovendo o impacto social esperado.

Uma das vantagens do empreendedorismo social é o seu fortalecimento através da concepção de redes, que promove a criação de políticas sociais e discussões sobre os novos modelos de gestão, através de ambiente dinâmico e diverso. Fato que pode ser comprovado com o número de redes que formam tanto no Terceiro Setor, quanto no primeiro e no segundo para discutirem temas sociais.

Ainda, no tocante às Fundações, dever ser estabelecidos procedimentos de captação de recursos financeiros que atendem às demandas e que sejam sistemáticos e não esporádicos. Assim a gestão deve atuar junto a órgãos e empresas que pressionem o Estado e a sociedade para o estabelecimento de políticas públicas que apoiem o Terceiro Setor.

O resultado significativo de uma gestão está na sua auto sustentabilidade, criando alternativas de geração de renda própria, mantendo assim a continuidade dos atendimentos e projetos desenvolvidos.

Esta afirmação é salutar, das Fundações estudadas apenas uma (1) relatou não apresentar dificuldades financeiras, afirmando que suas contas estão equilibradas, pois suas atividades e projetos desenvolvidos são financiados com recursos oriundos da própria Fundação.

Depois das reflexões realizadas voltadas ao conhecimento e à compreensão do universo das Fundações, vale destacar a importância da atuação do gestor nas organizações do Terceiro Setor. Esse profissional consegue efetivar suas ações no espaço de trabalho quando tem domínio do conhecimento organizacional complexo e consegue, através da Responsabilidade Social, atender às demandas das Fundações bem como das questões sociais.

Ao diagnosticar o ambiente interno e externo, os gestores tem capacidade de fazer leitura crítica da realidade social e apontar possibilidades para o

desenvolvimento de ações sociais junto a todas as esferas das organizações sociais. Essa ação profissional pode também contribuir para o assessoramento do planejamento estratégico, incluindo posturas inovadoras de gestão, políticas empresariais, pela habilidade no planejamento, na construção de uma estrutura organizacional adequada e exequível, pelo trabalho específico e especializado relacionado à realidade.

Ao finalizar essas reflexões, considera-se que muitas são as temáticas que deveriam ser examinadas em profundidade a partir dos conhecimentos construídos nessa pesquisa, mas deixa claro que as Fundações da cidade de Franca/SP superam as interfaces das expressões da questão social e conseguem ampliar o campo de ação que ultrapassa o mero cumprimento legal da função social e alçar a Responsabilidade Social.

REFERÊNCIAS

ABONG. **O que é uma ONG?** 1999. Disponível em: <[http:// www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)>. Acesso em: 15 nov. 2012.

_____. **A rica expressão do associativismo brasileiro.** 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em 16 jul. 2012.

ALBUQUERQUE, D. M. **O tecelão dos tempos.** São Paulo: Cortez 2006.

AMARAL, R. G.; COSAC, C. M. D. Terceiro setor e desenvolvimento sustentável. **Serviço Social & Realidade**, Franca, v.18, n. 2, p. 81-106, 2009.

AMATO, P. **Introdução à administração pública.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho: ensaios sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho. 4. ed. São Paulo: Cortez. 1997.

ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial:** uma análise conceitual comparativa. 2000. Disponível em: <<http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2012.

ASSIS, L. E. Globalização econômica. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 mar. 2000.

BAER, W. **A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria á pratica. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBOSA, V. **O legado de avanços e retrocessos da Rio+20.** 2012. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/blog/riomais20/2012/06/23/o-legado-de-avancos-e-retrocessos-da-rio20/>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica:** um guia para a iniciação científica. São Paulo: MacGraw Hill, 2000.

BASSI, E. **Globalização de negócios.** São Paulo: Cultura, 1997.

BAUMAN, Z. **Globalização:** as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999a.

_____. **Modernidade e ambivalência.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999b.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade:** pra uma teoria geral da política. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BORGER, F. G. **Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social**. Disponível em:

<http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf>. Acesso em: 28 maio 2012.

BOUDENS, E. Terceiro setor: legislação. **Consultoria Legislativa**, Brasília, DF, 2000. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema11/pdf/000088.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 1989.

_____. Instrução Normativa da Receita Federal n. 748, de 28 de junho de 2007. Dispõe sobre o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 jun. 2007. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2007/in7482007.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

_____. Lei 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 dez. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8742.htm>. Acesso em: 10 set. 2012.

_____. Lei 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 mar. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm>. Acesso em: 20 set. 2012.

_____. Decreto-Lei .4.657, de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. (Redação dada pela Lei nº 12.376, de 2010). **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 set. 1942. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del4657.htm>. Acesso em: 13 jun. 2012.

_____. Lei 6.015, de 31 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6015.htm>. Acesso em: 13 jun. 2012.

_____. Lei 10.406, de 10 jan. de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 16 jun. 2012.

_____. Lei 3.071, de 1 de janeiro de 1916. Código Civil dos Estados Unidos do Brasil. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1 jan. 1916. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3071.htm>. Acesso em: 30 jun. 2012.

BREDA, F. A. **Responsabilidade social empresarial**: ações sociais desenvolvidas pelas grandes empresas de Franca. 2004. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Centro Universitário de Franca, Franca, 2004.

BRUNDTLAND, G. H. Os ponteiros do relógio estão andando. **Veja**, São Paulo, ed. 2273, ano 45, n. 24, p.114-115. 13 jun. 2012. Rio +20.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CABRAL, P. Ação dos municípios é chave para promover sustentabilidade. **UOL Notícias**, Rio de Janeiro, 20 jun. 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ciencia/ultimas-noticias/bbc/2012/06/20/acao-dos-municipios-e-chave-para-promover-sustentabilidade.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

CALDAS, M. P.; WOOD, Jr. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPANHOL, E. M.; GUERRA, J. A. P. O desenvolvimento econômico, as empresas e a responsabilidade social: o caso da Fundação Bradesco. In: WORKSHOP, 1., 2003. Franca. Franca: FACEF, 2003. p. 39-47.

CAPRA, F. **Ponto de mutação**. 23. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARNEIRO, R. **Os clássicos da economia**. São Paulo: Ática, 1997. v. 2.

CARNOY, M. **Estado e teoria política**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1990.

CARVALHO, M. C. B. Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In: MELO RICO, E.; RAICHELIS, R. (Org.). **Gestão social**: uma questão em debate. São Paulo: EDUC; IEE, 1999.

CASTEL, R. As transformações da questão social. In: WANDERLEY, M. B.; BÓGUS, L.; YAZBEK, M. C. (Org.). **Desigualdade e a questão social**. 2. ed., EDUC, 2004.

CASTELLS, M. Estrategias de desarrollo metropolitano en las grandes ciudades españolas: la articulación entre crecimiento económico y calidad de vida. In: BORJA, J. et al. (Org.). **Las grandes ciudades en la década de los noventa**. Madrid: Sistema, 1990.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CASTRO, J. C. **Estado, terceiro setor e serviço social**. 2001. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Serviço Social) - Universidade da Amazônia, Belém, 2001.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CFC. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. 2. ed. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=60&codConteudo=227>>. Acesso em: 7 Out. 2012.

CHIAVENATO, A. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

CICONELLO, A. O conceito legal de público no terceiro setor. In: SZAZI, Eduardo (Org.). **Terceiro setor**. São Paulo: Peiropólis, 2004. (Temas polêmicos, 1).

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS. **Livro verde**: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 2001.

COSAC, C. M. D.; MAIA, M. A. C. **Trabalho de iniciação científica normas, estrutura, estética**. Franca: Ed. UNESP, 2007.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMO, P. **Política social, educação e cidadania**. 3. ed. São Paulo: Papirus, 2000a.

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000b.

_____. **Introdução à sociologia**: complexidade, interdisciplinaridade e desigualdade social. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1996.

DIAS, R. **Responsabilidade social**: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, G. F. **Educação ambiental**: princípios e práticas. 8. ed. São Paulo: Gaia, 2003.

DINIZ, G. S. **Direito das fundações privada**. Porto Alegre: Síntese, 2003.

DONNELLY, J. H. **Administração**: princípios de gestão empresarial. 10. ed. Portugal: McGraw-Hill, 2000.

DOWBOR, L. **A reprodução social**: descentralização e participação – as novas tendências. Rio de Janeiro: Vozes, 2003. v.3.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Administração de organizações em fins lucrativos**: princípios e práticas. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

_____.; _____. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

DUPAS, G. D. (Org.). **Meio ambiente e crescimento econômico**. São Paulo: Ed. UNESP, 2008.

ECO, H. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

FACURI, R. U. **Responsabilidade social e empresas**. 2008. 61 f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial) - Centro Universitário de Franca, Franca, 2008.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

FARIA, A. M. De novo em torno da fundação de *Pax Iulia*: um exercício de «controversismo». **Vipasca**, Lisboa, v. 6, p.171-185, 1996.

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Gife; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERREIRA, L.; GALVANI, M. D.. Como a Rio 92, Rio+20 terá efeito transformador na sociedade atual e futura. **UOL Notícias**, Rio de Janeiro, 22 jun. 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/meio-ambiente/ultimas-noticias/redacao/2012/06/22/rio20-tera-legado-intangivel-de-mobilizacao-em-torno-de-desafios-de-sustentabilidade-diz-dilma-rousseff.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: prática de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FIUZA, R.; ASSUNÇÃO, A. G. A. et al. **Novo código civil comentado**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FLECK, I. Secretário-geral da ONU esperava documento 'mais ambicioso'. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 20 jun. 2012. Ambiente. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ambiente/1107527-secretario-geral-da-onu-esperava-documento-mais-ambicioso.shtml>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégia e gestão de competência em diferentes arranjos organizacionais**. São Paulo: Programa de Gestão de Pessoas/SP, 1999.

FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça. Caleidoscópio da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FORRESTER, J. **Industrial dynamics**. EUA: Productivity Press, 1992.

FRANCO, Augusto de. **Escola de redes**: tudo que é sustentável tem o padrão de rede: sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21. Curitiba: ARCA, 2008. (Sociedade do conhecimento, v. 2).

FRANCO, M. **Ignacy Sachs aponta cinco caminhos para um novo contrato social planetário**. 2012. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/blog/riomais20/page/3/>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

FRANCO, A. Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável? **Revista Século XXI**, Brasília, DF, n. 3, 2000. (Separata).

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1985.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Ed. Companhia Nacional, 1999.

GALBRAITH, K. K. **Uma viagem pelo tempo econômico**: um relato em primeira mão. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

GALBRAITH, T.; NONKHOUASE, E. **Organizando para competir**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GESTA. **Grupo de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Unesp-Franca-SP**. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=03306108E1MHO2#indicadores>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

GIDDENS, A. **A terceira via**: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social democracia. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GIFE. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso: 30 jul. 2012.

GIFE. **O investimento social privado**. Disponível em: <http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp>. Acesso em: 4 maio 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa quantitativa em ciências sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOMES, A.; MORETTI, S. **A responsabilidade e o social**: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONH, M. G. O novo associativismo e o terceiro setor. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, ano 19, n. 58, p. 9-23, nov. 1998.

GRACIANO, C. G. **Responsabilidade social empresarial**: modalidades e grau de participação em meios de hospedagem em Ponta Negra, Natal/RN. 2008. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

GRAMSCI, A. **Maquiavel**: a política e o estado moderno. 2. ed. Rio de Janeiro: 1976.

GUIMARÃES, M. **A dimensão ambiental na educação**. 3. ed. São Paulo: Papirus. 2000.

GRI. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 14 jun. 2012.

HENDRIKSEN, E. S. **Accputing teory homewood**. Illinois: Richards D. Iwin. 1965.

HOLANDA, A. B. **Novo dicionário Aurélio século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

IAMAMOTO, M. V. **O serviço social na contemporaneidade**. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. O serviço social na cena contemporânea. In: CFESS; ABEPSS. (Org.). **Serviço Social**: direitos sociais e competências profissionais, 2009.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

_____. **A era do globalismo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1995.

IBGE. **Dados demográficos**: censo 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 8 fev. 2012.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Investimentos socialmente responsáveis não são só para ativistas**. 2001. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=Ethos&itemNotID=2677>>. Acesso em: 27 dez. 2012.

_____. **Pesquisa de responsabilidade social das empresas**: percepção do consumidor brasileiro. São Paulo: 2000.

_____. O que é responsabilidade social corporativa. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em: 05 out. 2012.

JIMENEZ, G.; ARINI, J. Quem vai pagar a conta? **Veja**, São Paulo, ed. 2274, ano 45, n. 25, p.109-111, 20 jun. 2012. Rio +20.

_____. Ficou para a próxima. **Veja**, São Paulo, ed. 2275, ano 45, n. 26, p.102-103, 27 jun. 2012. Rio +20.

JOHNSON, F. E. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1997.

JOHNS HOPKINS INSTITUTE FOR POLICY STUDIES. **Staff - Director Lester M. Salamon**. Disponível em: <<http://www.ccss.jhu.edu/index.php?section>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

JOSÉ FILHO, M.; LEHFELD, N. A. S. **Prática de pesquisa**. Franca: Ed. Unesp, 2004.

KEYNES, J. M. **Teoria geral do emprego**. São Paulo: Ática, 1937.

KLIKSBERG, B. **Repensando o estado para o desenvolvimento social: superando dogmas e convencionalismos**. São Paulo: Cortez, 1998. (Questões da nossa época; v. 64).

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____,; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, S. (Org.) **ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: Editora e Fundação Peirópolis, 2002.

LAROUSSE CULTURAL. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Cultural, 1992.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MACLVER, R. M.; PAGE, C. H. **Society: an introductory analysis**. New York: Rinehart, 1949.

MARCUSE, H. **A Ideologia da Sociedade Industrial**. Tradução de Giasone Rebuá. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

_____. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania**. Rio de Janeiro: ISER, Núcleo de Pesquisa, 1993.

MARX, K. **O capital**. Tradução de Reinaldo Sant'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Técnicas de pesquisas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MESTRINER, F. **Processos e modos de produção**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINC, A. **As vantagens da globalização**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

MOREIRA, D. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MORETTI, S. Qualidade de vida no trabalho X auto realização humana. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, 2007. Disponível em: <<http://icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 17 Jun. 2012.

MOTTA, F. C. M.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 4. ed., São Paulo: Brasiliense, 1984.

_____. **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Tradução de Ivo Kortowski. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, R. N. **Análise da gestão de organizações sem fins lucrativos, estudo de caso**. 2003. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

ONU. **El futuro que queremos**. 2012. (Tema 10. Documento final de la conferencia). Disponível em: <https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-l-1_spanish.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

ORSO, P. Neoliberalismo, equívocos e consequências. In: LOMBARDI, José Claudinei; SANFELICE, J. L. (Org.). **Liberalismo e educação em debate**. Campinas: Autores Associados, 2007.

PAOLI, M. C. **Empresas e responsabilidade social**: os enredamentos da cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PIMENTA, A. **Terceiro setor dilemas e polemicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINSKY, C. B.; PINSKY, J. (Org.). **História da cidadania**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. The second industrial dived: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984. In: CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. v.1.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

QUANDT, C. O. Inovação, competitividade e desenvolvimento regional: os desafios da reestruturação produtiva do Estado. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 91, p. 9-32, maio/ago. 1997.

RAFAEL, E. J. **Fundações e direito**. São Paulo: Melhoramentos, 1997.

REIS, W. C. **Responsabilidade social empresarial**: uma avaliação do projeto “Escola da Informática e Cidadania” da Mineradora “Y” situada no Estado do Pará. 2010. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

REZENDE, C. **História econômica geral**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGHETTI, S. ONU cria outra forma de medir riqueza; Brasil fica em 5ª posição. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 18 Jun. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ambiente/1106299-onu-cria-outra-forma-de-medir-riqueza-brasil-fica-em-5-posicao.shtml>>. Acesso em: 21 nov. 2012.

RIO+20. **Sobre a Rio+20**. Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20>. Acesso em: 20 jun. 2012.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

ROBERTSON, R. **Globalização: teoria social e cultural global**. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, J. A. O Estado moderno: direito e música na era Vargas. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DAS FACULDADES INTEGRADAS "ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO", 3., 2007, Presidente Prudente. **Anais...** Presidente Prudente: Unitoledo, 2007. 1 CD-ROM. Disponível em: <<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1537/1467>>. Acesso em: 28 maio 2012.

ROMÃO, M. C. Os “clusters” e o desenvolvimento regional. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 25 set. 1998. Caderno Dinheiro, p. 3.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI**. São Paulo: Studio Novel, 1993.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SANTOS, C. S. Breve comparação entre modelos de participação popular no orçamento participativo e governança solidária local na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 19-33, abr./jun. 2008.

SANTOS, B. S. Reinventar a democracia: entre o pré-contratualismo e o pós-contratualismo. In: HELLER, A. (Org.). **A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único a consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SEBRAE. **Críterios de classificação de empresas: EI - ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

SEIFFERRT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, F. G. **Micro e macro economia: um enfoque crítico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.

SILVA, S. A. **Entidades não governamentais sem fins lucrativos**. Florianópolis, 2008. (Apostila do curso sobre organizações do terceiro setor).

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Marins Fontes, 2003.

SOLOMON, R. **A melhor maneira de fazer negócios**. São Paulo: Negócio, 2000.

SOUZA, L. R. **Responsabilidade social da empresa**: estudo de caso da Fundação Bradesco. 1999–2000. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário de Franca, Franca, 2001.

SROUR, R. H. S. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SZAZI, E. **Terceiro setor**: regulação no Brasil. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

SHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SUMMER, W. G. **Folkway**. Boston: Ginn, 1940.

_____.; KELLER, A. G. **The science off society**. New Haven: Yale Univ. Press, 1997, v. I.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

TINOCO, J. E. P. **Balanco social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade publica das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VEIGA, J. E. **Do global ao local**. São Paulo: Armazém do Ipê. Campinas: Autores Associados, 2005.

_____. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

_____. **A emergência socioambiental**. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac. 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, L. **Cidadania e globalização**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia. Brasília, DF: Ed. UnB, 1994.

ZACHARIAS, O. **SA 8000**: responsabilidade social: NBR 16000. São Paulo: Editora EPSE, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A: PERFIL DA INSTITUIÇÃO
(Respondido pelo Diretor Executivo)

1) Razão Social:

2) Nome fantasia (se houver):

3) Data da Fundação: ____/____/____

4) Estrutura Organizacional

a) Diretoria Voluntária

Presidente: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Ocupação profissional: _____

Há quanto tempo faz parte da diretoria da Organização: _____

Participa de outras ONGs? () Sim () Não

Que tipo de participação: _____

Vice Presidente: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Ocupação profissional: _____

Há quanto tempo faz parte da diretoria da Organização: _____

Participa de outras ONGs? () Sim () Não

Que tipo de participação: _____

Diretor Financeiro: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Ocupação profissional: _____

Há quanto tempo faz parte da diretoria da Organização: _____

Participa de outras ONGs? () Sim () Não

Que tipo de participação: _____

Diretor Administrativo: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Ocupação profissional: _____

Há quanto tempo faz parte da diretoria da Organização: _____

Participa de outras ONGs? () Sim () Não

Que tipo de participação: _____

Secretario: _____
 Idade: _____
 Escolaridade: _____
 Ocupação profissional: _____
 Há quanto tempo faz parte da diretoria da Organização: _____
 Participa de outras ONGs? () Sim () Não
 Que tipo de participação: _____

Tesoureiro: _____
 Idade: _____
 Escolaridade: _____
 Ocupação profissional: _____
 Há quanto tempo faz parte da diretoria da Organização: _____
 Participa de outras ONGs? () Sim () Não
 Que tipo de participação: _____

b) Conselhos:

Conselho Fiscal: nº de titulares _____	nº de suplentes _____
Nomes Titulares: _____	Nomes Suplentes: _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Conselho Administrativo: nº de titulares _____	nº de suplentes _____
Nomes Titulares: _____	Nomes Suplentes: _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

c) Diretoria Executiva (ou profissional): _____
 Idade: _____
 Escolaridade: _____
 Ocupação profissional: _____
 Há quanto tempo faz parte da diretoria da Organização: _____
 Participa de outras ONGs? () Sim () Não
 Que tipo de participação: _____

d) Equipe técnica

• Cargo: _____	Área _____
Com vínculo CLT: () Sim () Não	
Profissão _____	
• Cargo: _____	Área _____
Com vínculo CLT: () Sim () Não	
Profissão: _____	

• Cargo: _____
 Com vínculo CLT: () Sim () Não Área _____
 Profissão: _____

• Cargo: _____
 Com vínculo CLT: () Sim () Não Área _____
 Profissão: _____

• Cargo: _____
 Com vínculo CLT: () Sim () Não Área _____
 Profissão: _____

• Cargo: _____
 Com vínculo CLT: () Sim () Não Área _____
 Profissão: _____

• Cargo: _____
 Com vínculo CLT: () Sim () Não Área _____
 Profissão: _____

e) Assessoria: () Sim () Não

Se sim: () voluntária () remunerada

Nominar área (s): _____

f) Consultoria: () Sim () Não

Se sim: () voluntária () remunerada

Nominar área (s): _____

5) Público-alvo:

6) Quantidade média mensal do público alvo atendido: nº _____

7) Fontes de Recursos:**a) Pública****Municipal** () Sim () NãoTipo de Convênio: _____
_____Temporalidade: _____

Percentual em relação ao Total: _____

Estadual () Sim () NãoTipo de Convênio: _____
_____Temporalidade: _____

Percentual em relação ao Total: _____

Federal () Sim () NãoTipo de Convênio: _____
_____Temporalidade: _____

Percentual em relação ao Total: _____

b) Privada**Pessoa Jurídica** () Sim () NãoForma / Meios: _____
_____Temporalidade: _____

Percentual em relação ao Total: _____

Pessoa Física () Sim () NãoForma / Meios: _____
_____Temporalidade: _____

Percentual em relação ao Total: _____

8) Geração de renda própria: () Sim () Não

Atividades

Área

9) N° de funcionários e vínculo CLT por área:

Área	Nº Funcionários

10)Corpo de voluntários: () Sim () Não

11)Atividades específicas do corpo de voluntários

Área	Atividades Específicas	Nº de Voluntários

Complementação das Atividades Específicas do corpo de voluntários (por área)

12) Serviços terceirizados: () Sim () Não

Quais:

13) Plano de Ação da Instituição por área: () Sim () Não

Área	Atividades	Objetivos

14) Certificações:**a) Conselhos de Direitos:** () Sim () Não

Quais:

b) ISO

Quais:

c) Outras

PERFIL DOS SUJEITOS
(Respondido pelo Diretor Executivo)

Cargo: _____

Idade: _____

Escolaridade: _____

Profissão: _____

Especialização (especificar áreas e tempo de duração):

Tempo de trabalho na função: _____

Tempo de trabalho na Fundação: _____

Elaborou o planejamento da Fundação: () Sim () Não

Se Não, nominar quem

Foi um trabalho remunerado: () Sim () Não

Se Sim, há acompanhamento das atividades por esta pessoa: () Sim () Não

Se Não, quem acompanha:

Faz parte da diretoria da Fundação: () Sim () Não

Participa de outras: () Sim () Não

Se Sim, qual tipo de participação: _____

APÊNDICE B: QUESTÕES ABERTAS
(Respondido pelo Diretor Voluntário)

- Como é a gestão da organização?
- Em sua opinião, o que está certo na Organização?
- O que está errado? Por quê?
- O que precisa mudar?
- Há dificuldades Financeiras? Quais e como superá-las?

ANEXOS

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



NOME DO PARTICIPANTE: _____

DATA DE NASCIMENTO: __/__/__. IDADE: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDADE: TIPO: _____ Nº _____ SEXO: M () F ()

ENDEREÇO: _____

BAIRRO: _____ CIDADE: _____ ESTADO: _____

CEP: _____ FONE: _____.

Eu, _____, declaro, para os devidos fins ter sido informado verbalmente e por escrito, de forma suficiente a respeito da pesquisa: **(Gestão das Fundações e Responsabilidade Social)**. O projeto de pesquisa será conduzido por **(José Alfredo de Pádua Guerra)**, do curso **(Pós Graduação em Serviço Social)**, orientado pelo Prof (a). Dr(a) **(Claudia Maria Daher Cosac)**, pertencente ao quadro *docente* **(Universidade Estadual Paulista – Julio de Mesquita Filho – UNESP Franca/SP)**. Estou ciente de que este material será utilizado para apresentação de: (Monografia, Dissertação, Tese, Projetos, Relatório Trienal de Atividades/Docente, etc.) observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. **(O presente estudo tem o objetivo e a pretensão de compreender para explicar a responsabilidade social das fundações tendo em vista aprofundar conhecimentos sobre o eixo teórico que fundamenta a questão, incluindo a legislação em vigor, tecer reflexões sobre a elaboração do planejamento, estrategicamente construído, que efetive as ações estabelecidas através de metodologias exequíveis à realidade das organizações em pauta).** Fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados e riscos e a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Franca, _____ de outubro de 2010.

_____.

Assinatura do participante

Pesquisador Responsável

Nome: José Alfredo de Pádua Guerra

Endereço: Rua Professor Sudário Ferreira, 4561 - Jardim Noêmia - Franca/São Paulo.

Tel: 16 3702-2034

E-mail: josealfredo@facef.br

Orientador

Prof. (a) Dr. (a) Claudia Maria Daher Cosac

Endereço: Rua Garibaldi, 806 – apto 501 – Centro - Ribeirão Preto/São Paulo.

Tel: 16 3234-1615

E-mail: claudiacosac@hotmail.com

ANEXO B: APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

Memorando CEP/Franca N.º 094/2010

Para: JOSÉ ALFREDO DE PÁDUA GUERRA
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cláudia Maria Daher Cosac

De: Prof. Dr. Ubaldo Silveira
Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos

Data: 17/11/2010

Projeto de Pesquisa CEP: 094/2010

Prezado (a) Senhor (a),

Vimos por meio deste informar que o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, UNESP - CEP/UNESP/FRANCA *analisou e aprovou* sem restrições, o Projeto intitulado "Gestão das Fundações e Responsabilidade Social", tendo como pesquisador José Alfredo de Pádua Guerra, bem como o respectivo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em reunião ocorrida na data de 17/11/2010, registrado sobre o CEP: 094/2010.

Temos ciência de que os estudos serão conduzidos de acordo com normas que regem as pesquisas envolvendo seres humanos.

Solicitamos que sejam encaminhados os relatórios parciais e finais, bem como envie-nos possíveis emendas e novos termos de consentimentos livre e esclarecido, notifique qualquer evento adverso sério ocorrido durante a realização do presente projeto de pesquisa para que possamos fazer o devido acompanhamento.

Sem mais para a oportunidade,

Atenciosamente,

Prof. Dr. Ubaldo Silveira
Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos
UNESP - Campus de Franca

ANEXO C: OFÍCIO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FRANCA



www.franca.sp.gov.br



Franca, 22 de abril de 2008.

Ofício nº 0520/2008/GabPref

Ref.: Ofício-DAF nº 049-03/2008

Assunto: Informações cadastrais de organizações sem fins lucrativos

Prezado Senhor,

A Prefeitura de Franca tem envidado esforços no sentido de aprimorar a gestão pública municipal por meio de ferramentas administrativas, atualização de informações e maior interatividade com os demais órgãos da Administração Pública Estadual e Federal.

Uma das frentes trata-se da melhor aplicação dos recursos dirigidos à assistência e bem estar social, visando assegurar maior eficácia e eficiência às ações desenvolvidas. Esse trabalho compreende ainda a contribuição das organizações sem fins lucrativos, e é em relação a esse universo que gostaríamos de contar com a colaboração da Receita Federal.

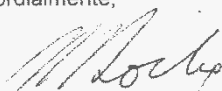
A Prefeitura Municipal, em parceria com a UNESP – Campus de Franca, a Uni-Facef e o Arquivo Histórico Municipal, irá realizar uma pesquisa qualitativa com as **organizações sem fins lucrativos sediadas em Franca**. Além dos dados constantes do cadastro municipal, gostaríamos de poder conhecer a base de dados da Receita Federal sobre este assunto.

Essa solicitação fundamenta-se no fato de que uma das primeiras formalidades necessárias à constituição de pessoas jurídicas é o cadastramento na Receita Federal. Essa providência, necessária para todas as pessoas jurídicas, não ocorre com a inscrição na Prefeitura Municipal, que se aplica apenas a algumas situações. A Receita Federal seria, assim, a base de dados mais completa sobre **organizações sem fins lucrativos** de que poderíamos dispor.

Pelas razões expostas, gostaríamos de solicitar a esta Delegacia da Receita Federal a relação das **organizações sem fins lucrativos – razão social e endereço – sediadas em Franca e inscritas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas**. Vale ressaltar que as informações disponibilizadas serão tratadas exclusivamente por acadêmicos e profissionais habilitados à realização de pesquisa, assegurando o sigilo e ética do processo.

Finalmente, solicitamos que a resposta seja encaminhada ao Sr. André Luis Centofante Alves, Divisão de Assuntos Fazendários da Prefeitura Municipal de Franca (3711-9543 / andrecentofante@franca.sp.gov.br).

Cordialmente,


Sídney Franco da Rocha
Prefeito Municipal

Ilustre Senhor
José César Agostinho Costa
Delegado da Receita Federal em Franca-SP

