

UNIVERSIDADE PAULISTA

**PRODUÇÃO SOCIAL EM ONG's:
um estudo de caso**

Elizabeth Alexandre Garcia

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Paulista, para obtenção
do título de Mestre.

SÃO PAULO
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA

**PRODUÇÃO SOCIAL EM ONG's:
um estudo de caso**

Elizabeth Alexandre Garcia

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Área de concentração: Engenharia de Produção
Linha de Pesquisa: Produção Mais Limpa e Meio Ambiente

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, para obtenção do título de Mestre.

SÃO PAULO
2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil).

GARCIA, Elizabeth Alexandre.
PRODUÇÃO SOCIAL EM ONG's: um estudo de caso/Elizabeth
Alexandre Garcia; São Paulo: Universidade Paulista, 2006.

Dissertação (Mestrado) Universidade Paulista, 2006.

Área de concentração: Engenharia de Produção
Linha de Pesquisa: Produção Mais Limpa e Meio Ambiente

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

1. ONG 2. Sistema Administrativo 3. Comprometimento 4.
Trabalho Voluntário 5. Terceiro Setor.

CDU: 658.5
(658.5)

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Universidade Paulista

PRODUÇÃO SOCIAL EM ONG's: um estudo de caso

Elizabeth Alexandre Garcia

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

Dedicatória

Aos meus Pais, Elpidio e Ignêz, a quem devo tudo.

A Sueli, irmã, a quem apelidei “minha consciência”, sempre pronta a me alertar e ajudar. Como viver sem ter consciência?

A Márcia, a irmã mais nova (*in memoriam*), que muito cedo se foi, deixando um espaço impossível de ser preenchido.

Ao Sergio, o companheiro de todas as horas.

A Antonio Carlos Schiavo, que foi cunhado, ‘filho’ e amigo e continua sendo.

A Marisa Regina Paixão; espero que ela saiba o quão grandemente ajudou não apontando os erros, às vezes ausências e algumas confusões no trabalho, em virtude do esforço despendido para esta pesquisa.

A Sandra Castilho, que muito ajudou com suas orientações metodológicas.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, Ser Supremo, causa primária de todas as coisas e na pessoa Dele, a todos os seus que sempre me ajudaram.

Agradeço imensamente a Elpidio, Ignêz, Sueli, Márcia (*in memoriam*), Antonio Carlos e Sergio pela paciência diante de tantas ausências e negligências para com todos durante a realização deste trabalho.

A minha eterna gratidão ao Profº Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, que com muita paciência e tolerância conduziu esta pesquisa como verdadeiro mestre que é.

Meus agradecimentos ao Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, na pessoa do seu Coordenador Profº Dr. Oduvaldo Vendrametto; a quem também agradeço pessoalmente, pois ao compor a Banca de Qualificação juntamente com o Profº Dr. Ubirajara Rocha Ferreira convidado do Programa, proporcionaram a esta pesquisadora oportunidade única de aprendizado e aprimoramento.

A minha gratidão aos amigos que tantas vezes solicitaram minha presença e eu declinei em razão deste trabalho, mas que ainda assim, continuaram me incentivando e acolhendo como verdadeiros amigos que continuam sendo.

Agradeço a todos aqueles do Serviço Social Perseverança e do Centro Espírita Perseverança que colaboraram para esta pesquisa com seu tempo, respondendo aos questionários, assim como a Sra. Guiomar de Oliveira Albanesi, fundadora e militante incansável nas causas humanas e do bem em geral.

A Prof^a Marisa Regina Paixão, Diretora, amiga e conselheira, que serve de exemplo sobre comprometimento de causas nas quais acreditamos; e a todos aqueles que anonimamente ajudaram com uma palavra amiga e incentivadora a prosseguir e terminar este trabalho.

EPÍGRAFE

"Benedicite!"

Bendito o que na terra o fogo fez, e o teto;
E o que uniu à charrua o boi paciente e amigo;
E o que encontrou a enxada; e o que, do chão abjeto,
Fez, aos beijos do sol, o oiro brotar do trigo;

E o que o ferro forjou; e o piedoso arquiteto
Que ideou, depois do berço e do lar, o jazigo;
E o que os fios urdiu e o que achou o alfabeto;
E o que deu uma esmola ao primeiro mendigo;

E o que soltou ao mar a quilha, e ao vento o pano;
E o que inventou o canto e o que criou a lira;
E o que domou o raio e o que alçou o aeroplano;

Mas bendito entre os mais o que, no dó profundo,
Descobriu a Esperança, a divina mentira,
Dando ao homem o dom de suportar o mundo!

Olavo Bilac

ÍNDICE

RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
Lista de Figuras	XIII
Lista de Quadros	XIV
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	15
1.1 Síntese do Projeto de Pesquisa	15
1.2 Apresentação do problema	17
1.3 Justificativa	21
1.4 Objetivos	23
1.4.1 – Objetivos específicos	24
1.5 Síntese da metodologia	25
1.6 Estrutura do trabalho	26
CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
2.1 Histórico da Responsabilidade Social Empresarial	29
2.1.1 — A doutrina social da Igreja	30
2.2 – Características da proposta do Serviço Social	34
2.3 — Da filantropia ao Terceiro Setor no Brasil	36
2.4 — Conceito de Responsabilidade Social	41
2.5 – Nova proposta econômica no âmbito do sistema capitalista	46
2.6 – A cultura da caridade	53
2.7– Caridade com liberdade	56
2.7.1 — O trabalho voluntário	57
2.8 — A importância da Responsabilidade Social Empresarial	61
2.9 — A Produção Industrial e a Responsabilidade Social Empresarial	63
2.10 — Produção Social	68
2.10.1 – Necessidade do "homem novo"	69
2.10.2 – A verdadeira novidade: motivação	73
2.11 – A Empresa e o "homem novo"	75
CAPÍTULO 3 - ONG's NO BRASIL	79
3.1 ³ / ₄ O que é uma ONG?	79
3.2 – Sistema produtivo de uma ONG	81
3.2.1 — Conceito de organização	82
3.2.2 — <i>Stakeholders</i> de uma ONG	91
3.2.3 — Eficácia e produtividade	93
3.3 ? Organizações Não Governamentais no Brasil	96
3.3.1 — Quantidade de ONG's existentes no Brasil	97
3.3.2? Diferenças entre as siglas e expressões ONG, Instituto, Entidade Filantrópica, Oscip, OS, Entidade de Utilidade Pública	97
3.3.3 — Significado do termo "terceiro setor"	99
3.3.4 — Como as ONG's mobilizam recursos	100
3.3.4.1—Organizações de Cooperação Internacional	100
3.3.4.2—Parcerias com órgãos governamentais	101
3.3.4.3—Contribuições associativas	101
3.3.4.4—Doações de indivíduos	102
3.3.4.5—Doações de empresas	102
3.3.4.6—Auto-sustentabilidade	102
3.3.5 — Uso de recursos públicos por organização não-governamental	103
3.3.6 — Prestação de contas dos recursos públicos recebidos por uma ONG	104
3.3.7 — Autonomia	105
3.3.8 — Registros públicos necessários para se constituir uma ONG	106
3.3.8.1 — Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas	107
3.3.8.2—Receita Federal	107
3.3.8.3—Prefeitura	108

3.3.8.4—Ministério do Trabalho	108
3.3.9 — Outros registros públicos	108
3.3.10 — Mecanismos institucionais de controle das ONG's	109
3.3.11 — Controle de ONG's estrangeiras que atuam no Brasil	111
3.3.12 — Cadastramento público com informações sobre as ONG's	112
CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO	114
4.1 – Serviço Social Perseverança	114
4.2 ? Creches Perseverança	116
4.3 – Espaços Gente Jovem Perseverança	117
4.4 – Outras atividades	117
4.5– Reconhecimento	119
4.6– Como os voluntários colaboram	119
CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA	121
5.1 — Justificativa do método	121
5.2 — Obtenção de dados	126
5.2.1. Questionário A (Figura 1)	127
5.2.2. Questionário B (Figura 2)	129
5.3 – Protocolo do estudo de caso	130
5.4 – Procedimento para analisar os dados coletados	132
5.4.1 – Questionário A	132
5.4.2 – Questionário B	138
5.5 - Operacionalização da pesquisa	141
CAPÍTULO 6 - RESULTADOS	142
6.1 – Comprometimento das pessoas com a Organização	142
6.1.1 Afetivo (Internalização de valores e objetivos)	144
6.1.2 Alternativas	145
6.1.3 Recompensas e Oportunidade	146
6.1.4 Obrigação de permanecer	147
6.1.5 Desempenho	148
6.1.6 Fazer parte	148
6.1.7 Consistência	149
6.2 – Grau de aderência do Serviço Social Perseverança a um típico perfil de ONG	150
6.3 – Grau de Excelência Administrativa da ONG Serviço Social Perseverança	151
6.3.1 Liderança	152
6.3.2 Planejamento estratégico	153
6.3.3 Foco no Cliente/Mercado	153
6.3.4 Informação e análise	154
6.3.5 Gestão de Pessoas	154
6.3.6 Gestão de Processos	155
6.3.7 Resultados referentes a Clientes e a Finanças	156
6.3.8 Resultados de Pessoas e desempenho da Organização	156
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES	158
7.1 – Conclusões	158
7.2 – Limitações da pesquisa	162
7.3 – Sugestões para novas pesquisas	162
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164
ANEXOS	172
Anexo 1 – Questionário A	173
Anexo 2 – Questionário B	174

RESUMO

GARCIA, Elizabeth A. **Produção Social em ONG's – um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, 2006.

Palavras-chave: ONG; sistema administrativo; comprometimento; trabalho voluntário; terceiro setor.

As ONG's – Organizações não Governamentais, também conhecidas como empresas do Terceiro Setor da Economia de Mercado, chamam a atenção pelos métodos administrativos utilizados na grande maioria delas, levando a questões que começam pela sua administração e continuam pela análise de desempenho e obtenção de recursos para sua continuidade. A avaliação da importância destas organizações é dificultada por uma disputa conceitual ainda sem solução, pois há aqueles que preferem se referir a essas instituições como organizações não governamentais ou sem fins lucrativos e outros que preferem falar em *Terceiro Setor*. Este trabalho desenvolveu estudos no sentido de responder, através de pesquisa exploratória, como estas entidades obtêm seus recursos e se o sistema administrativo das ONG's faz uso do ferramental da Engenharia de Produção e demais métodos normalmente usados pelas empresas tradicionalmente aceitos e conhecidos. Através de uma pesquisa bibliográfica, se apresenta um histórico da filantropia e da assistência social no Brasil e a origem do conceito de responsabilidade social corporativa, para buscar compreender certas práticas até hoje existentes. Foi realizado também um estudo de caso de uma entidade sem fins lucrativos, cuja finalidade é a prestação de serviços de assistência à comunidade da qual faz parte, através de creches, centros de juventude e demais atividades assistencialistas. Utilizando-se de questionários que buscaram esclarecer o grau de comprometimento dos envolvidos com o Terceiro Setor, verificou-se o realce da figura do voluntário, que, com seu trabalho desinteressado mostra que o comprometimento é a mola propulsora neste segmento, sem o qual a existência das Organizações Não Governamentais estaria em risco ou não existiriam. Os administradores de tais instituições que responderam as perguntas desta pesquisa, mostram elevado grau de comprometimento e grande capacidade de motivação junto aos seus voluntários e *stakeholders* de diversas origens. O trabalho mostra que uma ONG, do ponto de vista formal, é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa. Entretanto, estes resultados não devem ser generalizados sem os devidos cuidados, pois a ONG objeto da presente pesquisa é uma instituição premiada. Este fato, porém, não deve invalidar a contribuição do trabalho para um melhor conhecimento dessa problemática em nosso País.

ABSTRACT

GARCIA, Elizabeth A. **Social Production in Non Governmental Organization – Case Study**. Dissertation (Master of Science in Production Engineering) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, 2006.

Key Words: NGO; administrative systems; engagement; voluntary work; third sector;

The NGO – Non Governmental Organizations, also known as third sector companies of market economy, call attention by administration practices used in the greater number of it, conducting to questions which start by its administration and extend in the performance analysis and resources attainment for its continuity. The importance valuation of these organizations render difficult by a conception discussion with no solution yet, because those who prefer be relative to these institutions as Non Governmental Organizations or non profit and others which prefer to speak in third sector. This investigation developed studies in direction of answer, through an exploring research, how these societies get resources and if the NGO administrative system makes use of production engineering instrument and others methods usually used by the traditionally accepted and well known companies. Through a bibliographic research is presented a historic of philanthropy and social assistance in Brazil and concept origin of social corporative responsibility searching understand some practices existing until now. Also was made a case study of a non profit society, whose purpose is community support useful which belongs, through day nursery for poor children, youth centers and other assistance activities. Using questionnaire to search to clear the compromise of involved people with third sector, we verify the distinction of the volunteer figure, which his detached work shows that compromise is the motivation in this segment, without this the Non Governmental Organization existence run a risk or won't exist. The administrators of that kind of institution which answered the questions of this research, show high level of compromise and great motivation capacity close to your volunteers and stakeholders from different origins. The work shows that a NGO in formal point view is formed by the independent wish of women and men whose join with finality to promote ordinary objectives of none profit way. Meanwhile, these results should not become generalized without the just caution, because the NGO object in question it's a rewarded institution. This fact, however, should not invalidate the contribution for a better knowledge of this problematic in our country.

Lista de Figuras

Figura 1 - Questionário A	128
Figura 2 - Questionário B	130
Figura 3 - Exemplo de Questionário A respondido, com a correspondente conversão de respostas.	133
Figura 4 - Exemplo de tabulação dos dados coletados com o Questionário A. A última coluna apresenta a mediana das respostas dadas.	134
Figura 5 - Exemplo de padrão de respostas obtidas com o Questionário A	136
Figura 6 - Exemplo de Padrão de respostas obtidas com o Questionário A referentes ao perfil da ONG.	137
Figura 7 - Exemplo do cálculo do grau de aderência.	137
Figura 8 - Exemplo de tabulação das respostas ao Questionário B. Valores fictícios. Exemplos parciais, contendo 20 dos 76 Critérios.	139
Figura 9 - Peso de cada questão. Fonte: (MORTARI: 2.001)	139
Figura 10 - Exemplo do cálculo do grau de excelência administrativa (GEA). Valores fictícios.	140
Figura 11 - Resultados de afetividade.	144
Figura 12 - Resultados de alternativas disponíveis	145
Figura 13 - Resultados de Não-Recompensa.	146
Figura 14 - Resultados quanto à obrigação de permanecer na Organização.	147
Figura 15 - Resultados de Desempenho.	148
Figura 16 - Resultados de pertencer.	148
Figura 17 - Resultados de consistência.	149
Figura 18 - Resultados de aderência a uma ONG típica.	150
Figura 19 - Resultados de Liderança.	152
Figura 20 - Resultados de Planejamento Estratégico.	153
Figura 21 - Resultados do Grau de Excelência Administrativa – GEA da ONG Perseverança.	153
Figura 22 - Resultados de Informação e análise..	154
Figura 23 - Resultados de gestão de pessoas.	154
Figura 24 - Resultados de gestão de processos.	155
Figura 25 - Resultados de clientes e finanças.	156
Figura 26 - Resultados de desempenho da Organização.	156

Lista de Quadros

Quadro 1 - Duas doutrinas sobre a responsabilidade social das empresas.

48

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Síntese do Projeto de Pesquisa

A presente pesquisa tem como tema a produção social, analisando o desempenho do comprometimento voluntário na obtenção de resultados e na viabilização de objetivos em uma organização de caráter filantrópico e social, situada no Terceiro Setor da Economia de Mercado; chama a atenção pelo fato de encontrarmos organizações que necessitam de novos instrumentos de gestão ou de modificações nos já existentes, por estarem inseridas em novos e complexos contextos sociais e econômicos.

A avaliação da importância destas organizações é dificultada por uma disputa conceitual ainda sem solução, ou seja: há aqueles que preferem se referir a essas instituições como organizações não governamentais ou sem fins lucrativos e outros que preferem falar em *Terceiro Setor*. Nesta pesquisa trataremos de uma organização de caráter filantrópico e social que será chamada de ONG – Organização Não Governamental.

As ONG's – Organizações Não Governamentais ou Organizações do Terceiro Setor, que representam os civis organizados, têm mobilizado setores significativos da sociedade brasileira e ampliado sua participação em momentos importantes, causando decisões de grande impacto social.

As empresas brasileiras vinculadas à promoção da responsabilidade social como cultura de gestão que afeta todos os públicos que são impactados por estas atividades, representam hoje aproximadamente 33% do PIB brasileiro, como aponta GRAJEW (2.005). Vale lembrar que a cultura da responsabilidade social é aplicável às micro, pequenas e médias empresas.

Ao mesmo tempo em que grandes mudanças organizacionais vêm acontecendo para estes envolvidos no processo, seja por criarem estas mudanças ou por aceitarem-nas, cresce também a resistência por parte daqueles que não as compreendem na sua totalidade.

Aparentemente, os que resistem às mudanças estão divididos em dois grupos: a) os que não aceitam, provavelmente em virtude de problemas ao tentar uma conexão entre estratégia e viabilidade, necessária para um processo contínuo; e b) os que simplesmente não entendem as necessidades de uma sociedade em constante mudança.

Quanto a isso, KAPLAN & NORTON (1997), dizem:

“... que as instituições sem fins lucrativos, principalmente aquelas que têm por finalidade a prestação de serviços sociais aos necessitados, precisam comunicar sua missão e articular os objetivos e medidas em relação aos quais o seu desempenho deve ser medido, e que toda a base lógica para essas instituições sem fins lucrativos é a prestação de determinados serviços a grupos específicos, a exemplo do que acontece com os órgãos públicos, a perspectiva financeira serve mais como um inibidor do que como um objetivo para essas organizações”.

1.2 Apresentação do problema

Este trabalho pretende averiguar as características da gestão de organizações não governamentais, utilizando para isso uma organização de caráter filantrópico e social.

Em uma pesquisa realizada junto a empresários do Rio de Janeiro, PFEIFFER (2.001) identificou cinco categorias de motivos para justificar a atuação de empresas em projetos de responsabilidade social:

1) A empresa deve se envolver com o desenvolvimento da comunidade em que atua porque isto irá reverter em benefícios que irão contribuir para a sustentabilidade de seu crescimento;

2) A empresa tem, para com a comunidade na qual se insere, um dever de reciprocidade que a obriga a contribuir para o bem-estar dos que “adquirem sua produção” ou “permitem seu funcionamento”;

3) Sem o desenvolvimento da sociedade na qual se insere, a empresa não terá como crescer;

4) A empresa deve colaborar para apoiar ou despertar nos indivíduos (funcionários e comunidade) o interesse pelo desenvolvimento e fortalecimento da cidadania;

5) As ações sociais da empresa proporcionam ganhos institucionais de imagem frente à sociedade e governos, que podem resultar em mais compradores para seus produtos.

Esta perspectiva para a responsabilidade social faz com que a organização sinta-se responsável por suas ações perante todos que possam legitimamente reclamar como “parte interessada na atividade da empresa”, como acionistas, empregados, comunidade, ONG's, consumidores, fornecedores, concorrentes e governo CARDOSO (2.000). Complementa ASHLEY (2.000), ao enfatizar que “às relações de troca passam a ser o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas”.

MELO NETO & FROES (1.999) apresentam a responsabilidade social como o exercício da “*cidadania empresarial*”, que pressupõe uma atuação eficaz da empresa

em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa – o que implica a existência de um comprometimento da organização.

Quando se aborda a questão do comprometimento dentro das organizações, é necessário levar em conta que, ainda hoje, há falta de consenso entre os pesquisadores sobre tal conceito e isso é expresso pela diversidade de maneiras como o comprometimento é definido e medido.

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm se interessado em conhecer os preditores do comprometimento e as conseqüências de um indivíduo comprometido, tanto para o alcance dos objetivos organizacionais, quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador.

O volume de pesquisas com esta temática tem crescido nas últimas décadas nos Estados Unidos e, mais precisamente nos anos 90, no Brasil. Isto se deve em parte ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado um preditor de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos a rotatividade, absenteísmo e desempenho, melhor do que outros construtos teóricos como *attachment*¹, DUBIN *et al* (1.976) e satisfação no trabalho, BRANDÃO (1.991).

¹ Atração, simpatia, dedicação, afeto, afeiçoamento, amor. *Michaelis Moderno, Inglês e Português (1987)*.

No que se refere às ONG's, CARROLL (1.992) considera que o comprometimento pessoal dos líderes destas organizações é um fator que tem sido essencial para a sobrevivência e vigor dessas organizações, especialmente nos anos iniciais da sua existência; também PONTE & OLIVEIRA (2.002) vêem no comprometimento o vínculo das questões sociais e éticas à gestão estratégica e às operações da organização. Por sua vez, DI SERIO et alii. (2.002) consideram que o comprometimento de todos os envolvidos é um dos aspectos vitais das ONG's.

A questão que parece emergir dessas pesquisas é que o comprometimento das pessoas, líderes e colaboradores das ONG's fazem com que se possa prescindir do ferramental da Engenharia de Produção em tais organizações. Esta assertiva leva à consideração de um problema que subjaz à questão: uma ONG – Organização Não Governamental, é capaz de sustentar seus objetivos sem o comprometimento de seus líderes e colaboradores e suprir as deficiências oriundas da não utilização de ferramental administrativo?

MEIRA & ROCHA (2.003) discutem a controvérsia existente quanto ao modo mais apropriado de gerir tais organizações, destacando que muitos autores, como SERPA (1.992, 1.997), ANDION (1.998) e TENÓRIO (1.998, 1.999), apontam a necessidade de se encontrar um modelo alternativo de gestão, pois a forma tradicional de gestão não dá conta das particularidades encontradas em ONG's. Argumentam esses autores que, enquanto os setores público e privado são pautados por uma racionalidade instrumental, o Terceiro Setor deve ser orientado

pela racionalidade substantiva, definida por RAMOS *apud* SERVA (1.992) como aquela que habilita o indivíduo a ordenar eticamente a sua vida, de modo a aumentar a satisfação pessoal e a auto-realização.

De fato, argumentam MEIRA & ROCHA (2.003), aplicar conceitos gerenciais funcionalistas às ONG's ou às empresas do Terceiro Setor pode desvirtuar o foco de suas ações, já que são voltadas para atividades de interesse comunitário, muitas vezes organizadas a partir de movimentos sociais de resistência, onde se supõe haver uma organização bastante flexível, com gestão compartilhada e tomada de decisões por consenso.

ROESCH (2.002) aponta que há uma expectativa quanto a estas organizações serem 'gerenciadas por líderes idealistas e comprometidos, que utilizem processos participativos de tomada de decisão e operem com estruturas flexíveis'.

1.3 Justificativa

A pesquisa do nível de comprometimento administrativo de uma ONG - Organização Não Governamental se justifica porque, apesar de serem utilizadas modernas ferramentas de gestão aprendidas na aproximação com as empresas privadas e na participação de seus membros em conselhos ou como voluntários, há evidência de interesses conflitantes, ou seja, na maioria das vezes seus financiadores ou mantenedores estão preocupados com os meios de garantir as

questões econômicas e financeiras, ou seja, a obtenção e alocação de recursos, enquanto a ONG está preocupada com os princípios e aspectos sociais de suas ações; ou seja, o fim, o resultado, para que possa medir qualidade e quantidade, o que não é tarefa fácil.

Em um primeiro momento, tem-se a idéia de que estabelecer estratégias organizacionais nesse tipo de organização é um processo simples. Na verdade, torna-se complexo por ter que atender aos vários *stakeholders* com objetivos diferentes para a entidade. Estas estratégias devem, de forma equilibrada, atender a todos, ou seja, preservar o interesse dos mantenedores e voluntários em continuar investindo ou colaborando com a entidade e manter os beneficiados por suas ações sociais amparados segundo suas expectativas, pois conceber uma estratégia e não transformá-la em um processo contínuo ou não operacionalizá-la em todos os níveis organizacionais pode pôr em risco a continuidade da organização.

Esta pesquisa parte da premissa de que há diferença significativa entre as estratégias administrativas adotadas pelas Organizações Não Governamentais e os perfis de seus gerentes, em comparação com as estratégias requeridas por empresas diversas segundo seu porte e seu segmento.

O interesse pelo tema foi despertado e incrementado pelo fato de a autora trabalhar como voluntária a aproximadamente vinte anos na entidade objeto de estudo, juntamente com o transcorrer de sua vida profissional em empresas

privadas; sempre observando que ao longo deste tempo a entidade passou por mudanças e adaptações semelhantes a estas empresas, o que despertou a curiosidade da autora quanto a semelhança dos métodos com finalidade diferentes e a destinação dos resultados sempre de forma eficiente embora, também, com objetivos diferenciados.

1.4 Objetivos

O objetivo básico da presente pesquisa é aprofundar o conhecimento sobre a problemática das ONG's – Organizações Não Governamentais, no que diz respeito aos seus aspectos de gestão não benemerentes, buscando oferecer uma contribuição àqueles que se dedicam a essa tarefa, muitas vezes possivelmente envolvidos também em outros tipos de organizações.

Dentro dessa problemática, especial atenção será dada à questão do comprometimento dos gestores das ONG's e de aplicação do instrumental da Engenharia de Produção.

Para tanto, será estudado o Serviço Social Perseverança, uma ONG – Organização Não Governamental premiada, devendo não ser considerada como representativa do universo de ONG's, mas como uma empresa que se renova continuamente e utiliza a perspectiva social como uma das premissas para seu

desenvolvimento e continuidade sob o enfoque do comprometimento para obtenção e uso limitado de recursos.

Com isso surgem as questões operacionais de como imputar nos envolvidos a necessidade de desenvolver uma estratégia de continuidade ao projeto social e comunitário, incluindo a capacitação individual e coletiva de todos os envolvidos e de manutenção dos projetos, sem descuidar das questões regionais que envolvem viabilidade e sustentabilidade como um caminho para as Organizações Não Governamentais alcançarem seus objetivos, pois, na iniciativa privada, o cliente é quem paga e recebe o serviço ou produto, enquanto nas ONG's – Organizações Não Governamentais, são doadores e voluntários que fornecem os recursos para que outros usufruam e recebam o serviço ou produto, cabendo a elas criarem estratégias para doadores e recebedores.

1.4.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são um desdobramento do objetivo geral, o que significa que a pesquisa, ao estudar o Serviço Social Perseverança, pretende responder as seguintes questões:

✓ Se o processo administrativo de entidades de Terceiro Setor voltadas ao atendimento social requer um sistema diferenciado em suas práticas;

✓ Se há necessidade de uso de princípios de gestão, tais como liderança, estratégia, qualidade, logística, estoques e administração específicos e adaptados à sua realidade;

? Testar a eficácia do sistema de pesquisa utilizado, verificando sua adequabilidade em outras situações do tipo, contribuindo desta forma, para a realização de novas pesquisas.

1.5 Síntese da metodologia

Como já foi afirmado, o objetivo da pesquisa é buscado mediante a investigação, no Serviço Social Perseverança, do comprometimento e das técnicas utilizadas pelos responsáveis pela gestão da organização utilizando o método de estudo de caso através de pesquisa exploratória.

O nível de comprometimento será avaliado por instrumento de MEYER et alii (1.993), aplicado às pessoas vinculadas à organização objeto de estudo.

A avaliação da técnica é feita por dois instrumentos: o primeiro baseado em FEICHAS (1.995), que aponta características em comum observadas em ONG's e destinado a observar a aderência da organização em análise ao perfil típico de uma ONG; o segundo busca avaliar o grau de excelência administrativa da organização de MORTARI (2.001) fundamentado nos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade e adaptado para a presente pesquisa.

1.6 Estrutura do trabalho

No capítulo 1, é feita a introdução da pesquisa, que procura sintetizar o projeto, apresentar o problema e justificar este trabalho, através de objetivos gerais e específicos, e sintetiza a metodologia, finalizando com a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, é feita uma revisão da literatura pertinente ao tema da pesquisa, onde se apresenta um histórico da responsabilidade social empresarial, que remonta à doutrina social da Igreja Católica Apostólica Romana, justificando a filantropia inicial que resultou no hoje chamado Terceiro Setor, e segue apresentando o conceito de responsabilidade social atualmente aceita, em função da nova proposta econômica no âmbito do sistema capitalista, sendo esta nova proposta muito próxima da cultura da caridade praticada por tantos.

A revisão prossegue com a descrição do trabalho voluntário que explica a importância da responsabilidade social na vida de quem pratica e quem recebe os serviços prestados, seguido de uma comparação entre produção industrial e produção social, cujo profissional mais capacitado é conhecido como “homem novo”, que tem como principal característica a motivação pessoal para manter e aumentar a produção social.

No capítulo 3, tratamos das ONG's no Brasil, apresentadas no subcapítulo 3.1, que começa respondendo sobre o que é uma ONG - Organização Não

Governamental; passa pelo sistema produtivo de uma ONG, fala do conceito de organização, explicam-se seus *stakeholders* e a eficácia e produtividade da mesma.

No subcapítulo 3.3, fala-se da quantidade de ONG's existentes, das diferenças entre as siglas e expressões ONG, instituto, entidade filantrópica, OSCIP, OS, entidade de utilidade pública e explica-se o significado do termo “terceiro setor”, como as ONG's mobilizam recursos, o que são organizações de cooperação internacional, como são as parcerias com órgãos governamentais, e o que são as contribuições associativas, as doações de indivíduos, as doações de empresas; discute-se a questão da auto-sustentabilidade; abordam-se o uso de recursos públicos por organizações não governamentais seguidos da explicação sobre a prestação de contas dos recursos públicos recebidos por uma ONG.

Comenta-se a autonomia das mesmas, quais são os registros públicos necessários para se constituir uma ONG e citam-se outros registros públicos necessários à sua abertura e manutenção, seus mecanismos institucionais de controle e explicações sobre o controle de ONG's estrangeiras que atuam no Brasil, terminando com informações sobre como é o cadastramento público com informações sobre as ONG's.

No capítulo 4, é apresentado o estudo de caso. O objeto de estudo deste trabalho é o Serviço Social Perseverança, seu histórico, suas características e sua proposta de serviço social, descrevendo sua atuação, seguido de seus principais núcleos de ação que são as Creches Perseverança, e os Espaços Gente Jovem

Perseverança. No subcapítulo 4.4 são citados os endereços das Creches e Espaços Gente Jovem Perseverança e se comenta sobre o trabalho no sertão nordestino brasileiro e suas outras atividades, são mostrados o reconhecimento público pelos serviços prestados à comunidade e como os voluntários colaboram.

No capítulo 5, se apresenta a metodologia adotada seguida pela pesquisa, e é feita uma justificativa dos métodos adotados; explica-se como são feitos a obtenção dos dados e o protocolo do estudo de caso, os procedimentos para analisar os dados coletados e a operacionalização da pesquisa, completado com suas limitações.

No capítulo 6 são apresentados os resultados do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

No capítulo 7, são feitas a conclusão e apresentado algumas considerações resultantes desta pesquisa com o Serviço Social Perseverança.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Histórico da Responsabilidade Social Empresarial

A origem do conceito de Responsabilidade Social Corporativa está vinculada inicialmente a ações filantrópicas desenvolvidas no século XVIII. Nos Estados Unidos, a Revolução Industrial mudou radicalmente a sociedade americana tirando seus cidadãos de suas raízes rurais para a vida urbana. Os construtores dos moinhos da Nova Inglaterra que começaram a surgir no início de 1.800 reconheceram que oferecer comida e abrigo para os funcionários beneficiaria tanto os empregados quanto a empresa.

Rigorosamente não se fez, ainda, uma história a respeito. No caso do Brasil, a filantropia sim, marca uma antecedência lógica e histórica. Não é um fenômeno recente, remonta à colonização portuguesa; ao domínio da Igreja Católica até o século XIX.

Portanto, para um entendimento maior dos fundamentos e características destas práticas é necessário discutir os pontos relevantes da Doutrina Social da Igreja, passando pela sua visão de mundo e sua influência na formação das categorias da proposta.

2.1.1 A doutrina social da Igreja

Caracteriza-se como doutrina social da Igreja o "corpo" de ensinamento social que, partindo da encíclica *Rerum Novarum*, se desenvolve sobretudo no magistério pontifício, com as grandes encíclicas sociais até a mais recente, a *Centesimus Annus* (ARAUJO:1.992).

A Encíclica *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII (1.891), aborda a "questão operária" emergente, fruto da Revolução Industrial, para a qual tanto o liberalismo quanto o marxismo procuram oferecer soluções; defende tanto a propriedade privada quanto a destinação universal dos bens. De acordo com o Papa, a ligação entre as duas existe e serve de base doutrinária para as encíclicas seguintes (ARAÚJO:1.992).

Quarenta anos mais tarde, a encíclica *Quadragesimo Anno* (1.931), elaborada pelo Papa Pio XI, dá um passo decisivo na recondução da propriedade privada para o âmbito do bem comum.

O Papa João XXIII, na encíclica *Mater et Magistra* (1.961), como também na *Pacem in Terris* (1.963), não apenas reafirma ser a propriedade privada um direito natural, como estende este direito a todas as classes sociais e complementa afirmando que ao direito de propriedade privada é inerente uma função social.

A linha que o Papa Paulo VI segue na *Populorum Progressio* (1.967) é a mesma do Concílio Vaticano II, que dá uma contribuição realmente inovadora, ao falar não apenas em propriedade privada dos indivíduos, mas também dos povos; e ao falar que a destinação universal dos bens é um direito de justiça que a caridade deve acompanhar, favorecer e estimular, ARAÚJO (1.992). Nas palavras do Papa: "A propriedade privada não constitui para ninguém um direito incondicional e absoluto. Ninguém tem direito de reservar para seu uso exclusivo aquilo que é supérfluo quando a outros falta o necessário" (PP 23).

O magistério de João Paulo II dá um passo adiante ao esclarecer as relações existentes entre destinação universal dos bens e propriedade privada, inserindo o termo hipoteca social, ARAÚJO (1.992). Ou seja, sobre toda propriedade privada pesa sempre uma hipoteca social – sujeição da propriedade ao pagamento da dívida adquirida com a comunidade por usufruir desta propriedade – visto que os bens materiais servem à destinação universal, ou seja, pertencem a todos os homens.

Em sua encíclica *Laborem Exercens* (1.981), enfatiza que o direito de propriedade se dá por meio do trabalho, a fim de que ela sirva ao trabalho. Seis anos mais tarde, *Sollicitudo Rei Socialis* (1.987) introduz o conceito de solidariedade, entendida como algo próprio das relações entre pessoas e povos: "A interdependência deve transformar-se em solidariedade, fundada sobre o princípio de que os bens da criação são destinados a todos: aquilo que a indústria humana produz, com a

transformação das matérias-primas, e com a contribuição do trabalho, deve servir igualmente para o bem de todos" (SRS 39).

Com a *Centesimus Annus* (1.991) se chega à última das encíclicas sociais. Ela faz uma análise socioeconômica dos recentes acontecimentos e propõe uma leitura das novas realidades. Nesta encíclica são expostas as origens da destinação universal dos bens e da propriedade individual:

"Deus deu a terra a todo gênero humano, para que ela sustente todas as suas criaturas, sem excluir alguém. Está aqui a raiz da destinação universal dos bens da terra" (CA 31). "... é mediante o trabalho que o homem, usando da sua inteligência e liberdade, consegue dominar (a terra) e estabelecer nela a sua digna morada. Deste modo, ele se apropria de uma parte da terra, adquirida precisamente com o trabalho. Está aqui a origem da propriedade individual. Obviamente ele tem também a responsabilidade de não impedir que os outros homens tenham igualmente a sua parte [...] pelo contrário, deve cooperar com eles para conjuntamente dominar toda a terra" (CA 31).

Aplicando estes princípios à atual economia de mercado, em dimensão internacional, a *Centesimus Annus* afirma:

"A posse dos meios de produção, tanto no campo industrial como no agrícola, é justa e legítima, se serve para um trabalho útil; pelo contrário, torna-se ilegítima, quando não é valorizada ou serve para impedir o trabalho dos outros, para obter um ganho que não provém da expansão global do trabalho e da riqueza social, mas antes, da sua repressão, da ilícita exploração, da especulação, e da ruptura da solidariedade no mundo do trabalho. Semelhante propriedade não tem qualquer justificação..." (CA 43).

Constata-se que o ponto central que permeia toda a doutrina social é sempre o mesmo: como conciliar destinação universal de bens e propriedade privada, ARAÚJO (1.992). Como já dito, esta conciliação se dá por meio da idéia de hipoteca social, onde é considerada legítima a propriedade privada apenas se for destinada à função social. A função social de uma propriedade é entendida como sendo a

instrumentalização desta para o bem de todo o gênero humano, pela criação de trabalho útil e partilha da riqueza.

E por que é tão importante esta discussão? Por que é tão relevante a busca da conciliação entre a destinação universal dos bens e a propriedade privada? A cultura capitalista desencadeou – dentro de um sistema capaz de produzir uma grande quantidade de bens – a mentalidade do acumular. Não estimulou a circulação de bens e a comunhão, mas o consumismo individualista.

A dignidade, a autonomia, a liberdade e a responsabilidade da pessoa não consistem tanto no ter pelo ter, para especular, para acumular. A dignidade da pessoa humana exige a propriedade para que haja a possibilidade de dispor de um certo volume de bens, de poder se apropriar de bens que estejam disponíveis no momento em que as necessidades se evidenciarem ARAÚJO (1.992). Desta forma, discutir o papel da propriedade privada como instrumento de apropriação e destinação dos bens é de extrema relevância, principalmente quando muitos seres humanos não têm a possibilidade efetiva do usufruto e do uso de bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento, ou seja, ter um mínimo de dignidade.

A doutrina social contribui, portanto, com uma categoria: a propriedade privada como função social, que tem como pano de fundo o princípio de que toda a apropriação em si permanece sempre subordinada à destinação comum.

2.2 Características da proposta do Serviço Social

Em sua análise sócio-econômica, a Doutrina Social da Igreja, diz SERAFIM (2.001) possui um aspecto apenas de distribuição (ou redistribuição) da riqueza, representada principalmente pela comunhão de bens. A novidade no pensar e no trabalho do Serviço Social Perseverança é – a partir desses valores, princípios e visão de mundo – desenvolver o aspecto da produção. De acordo com SORGI (1.998), esse novo esforço consiste em "fazer frutificar os próprios bens, a fim de que produzam outros, em multiplicá-los de forma que se tenham mais bens ainda para colocar em comum (para distribuir) [...]".

O princípio, que serve como base de relacionamento, deve se estender ao outro de forma desinteressada, ou seja, não objetivando ganhos pessoais e não tendo a expectativa de que seja retribuído da mesma forma. É o se colocar no lugar do outro como expressão de uma legítima preocupação com seu bem-estar. O amor como relação não anula a realidade individual e a autonomia dos seres entre os quais se estabelece, mas tende a reforçá-las por meio de um intercâmbio, no qual cada um procura o bem do outro como seu próprio; é o *ideal da unidade*, o ideal de um "mundo unido", a partir de uma unidade entre todos os sujeitos históricos.

Neste ideal, o indivíduo não se anula perante o coletivo (humanismo socialista), nem o coletivo perante o indivíduo (humanismo liberal). Mas considera que existe uma tensão entre o "eu" e o "nós", entre a máxima distinção e a máxima unidade, criando uma interdependência entre a dimensão individual e a dimensão

coletiva. E esta tensão, esta relação recíproca entre as dimensões, tem como finalidade construir um "mundo unido".

Um outro ponto relevante que se destaca no serviço social e que está intrinsecamente ligado à questão da propriedade privada é a concepção de homem, que Paulo VI denominou "humanismo total" (PP 42). Na concepção cristã da pessoa humana, o ter (posse de bens), não constitui uma verdadeira riqueza, mas simplesmente a possibilidade efetiva de usufruto e de uso dos bens para atender às próprias necessidades e ao próprio crescimento. Deve-se afirmar ainda que estas necessidades se medem e este crescimento acontece em absoluta conexão, em profunda relação com os outros seres humanos. Devido a isso, o ter adquire seu significado mais profundo na possibilidade de partilhar, (ARAÚJO: 1.992).

Sendo o homem um ser social, o seu ser não pode prescindir do relacionamento com o outro. Por conseqüência, é lógico concluir que também o ter encontra o seu verdadeiro significado numa dimensão social. Segundo a antropologia cristã, a natureza do homem requer a doação, e a natureza dos bens materiais implica ser instrumento para o bem da comunidade, (ARAÚJO: 1992).

SERAFIM (2.001) aponta que a dicotomia entre a natureza do homem e a natureza dos bens materiais é reforçada pela exigência de que o homem "encontre a própria realização justamente no amor, na doação" e não no consumo ou na aquisição de coisas. Este é o princípio antropológico do serviço social. E este

princípio leva à formação de uma quinta categoria: o homem novo, cujas motivações e ações agregam o princípio e as categorias já mencionadas.

O homem novo, portanto, se realiza como pessoa humana na partilha, na doação. Ele é motivado pelo amor recíproco e pelo ideal da unidade, sendo que uma de suas manifestações na esfera do agir é a comunhão de bens. Em relação ao dilema entre ser ou ter, proposto por FROMM (1.987), o que o homem novo escolhe é partilhar.

2.3 Da filantropia ao Terceiro Setor no Brasil

A primeira fase vai do Império até a 1ª República; data de 1.543 a primeira entidade do país criada para atender desamparado: a Irmandade da Misericórdia, instalada na Capitania de São Vicente. O Brasil era constitucionalmente vinculado à Igreja Católica e a utilização dos recursos, principalmente os privados, passavam por seu crivo. Era a época das Ordens Terceiras, das Santas Casas, das Benemerências atuando, principalmente, nas áreas de saúde e previdência.

A rigor, o que o Estado não provia, os líderes das principais comunidades portuguesas e espanholas de imigrantes proviam. Com esmolas se constituíam pequenos dotes para órfãos e se compravam caixões para os pobres. Beneditinos, franciscanos e carmelitas, assim como a Santa Casa, foram exemplos expressivos da ação social das ordens religiosas predominantes. Vinculam-se às ações sociais

desenvolvidas, à época, expressões tais como mutualismo, benemerência e outras ainda hoje utilizadas, tais como assistencialismo, caridade etc.

A segunda fase vai da Revolução de 1.930 até 1.960; o país entrou na urbanização e na industrialização, que passaram a moldar a nova atuação da elite econômica. O Estado ficou mais poderoso, único portador do interesse público. No Estado Novo, com o presidente Getúlio Vargas, editou-se, em 1.935, a primeira lei brasileira que regulamentava as regras para a declaração de *Utilidade Pública Federal*: dizia seu artigo primeiro que as sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país deveriam ter o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade.

Em 1.938, formalizou-se a relação do Estado com a assistência social, com a criação do *Conselho Nacional do Serviço Social*. Paralelamente à atuação do Estado, surgiram ações filantrópicas a partir de senhoras de famílias economicamente privilegiadas; e os grandes mecenas, oriundos das principais cidades e líderes de indústrias, como os Matarazzo, Chateaubriand, entre outros. Os termos *filantropia* e *mecenato* cunham-se nesta fase, marcadamente.

A origem da discussão sobre a responsabilidade social das empresas brasileiras ocorreu em meados da década de 60, a terceira fase, que se estende até a década de 70, quando a Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas foi publicada.

Através da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ACDE), a questão da responsabilidade social foi debatida ao longo da década de 70 no País. O decreto-lei 76.900/75 estabeleceu que todo empregador deveria fornecer ao governo informações referentes a cada um dos seus empregados. Essas informações, apesar de limitadas, proporcionam uma visão social das entidades, embora não representem uma preocupação com o aspecto social, (FREIRE et al.: 1.997).

O fortalecimento da sociedade civil se deu, paradoxalmente, no bojo da resistência à ditadura militar. No momento em que o regime autoritário bloqueava a participação popular na esfera pública, pequenas iniciativas na base da sociedade foram inventando novos espaços de liberdade e reivindicação. Inscrevem-se, neste momento, os movimentos comunitários de apoio e ajuda mútua, voltados à defesa de direitos e à luta pela democracia. Marca-se, neste contexto, o encontro da solidariedade com a cidadania, representadas em ações de organizações não-governamentais de caráter leigo, engajadas em uma dupla proposta: combater a pobreza e combater o governo militar ditatorial.

A quarta fase acontece a partir dos anos 70; multiplicam-se as ONG's com o fortalecimento da sociedade civil - embrião do *Terceiro Setor* - em oposição ao Estado autoritário. O Brasil dava início à transição de uma ditadura militar para um regime democrático. Com uma "distensão lenta, segura e gradual" (como os

militares costumavam caracterizar esse processo), a sociedade brasileira começou a exercer seus direitos constitucionais, suspensos até então.

A crise do modelo de desenvolvimento baseado na ação do Estado fez com que se redefinisse e reestruturasse o papel das empresas frente ao mercado e a sociedade, FREIRE et al., (1.997). Os anos 80 foram marcados pela falência do modelo intervencionista estatal. Nesse período, os sindicatos e as organizações não governamentais passaram a ter uma atuação mais efetiva no processo de construção da responsabilidade social a partir dos anos 80.

No ano de 1.989 surgiu, junto ao empresariado paulista, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). O GIFE e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social também contribuíram para esse movimento, unindo esforços de empresas interessadas em colocar em prática e disseminar a idéia de responsabilidade social.

No início da década de 90, empresas de diversos setores passaram a realizar ações sociais e ambientais, ao mesmo tempo em que começaram a divulgar de maneira mais efetiva essas ações. Os relatórios sociais passaram a ter uma aceitação maior perante a sociedade. Diversas organizações consolidaram-se através de ações vinculadas à ação social, como o Pensamento Nacional de Bases Empresariais (PNBE), a Fundação BRINQ pelos Direitos da Criança, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e

Econômicas (IBASE), entre outros. Foi o IBASE que desenvolveu, pelo seu mentor, Herbert de Souza, a Ação da Cidadania, com grande repercussão nacional.

Inicialmente conseguiu mobilizar empresas e cidadãos num esforço conjunto de luta contra a fome e a miséria, seguida da idéia do Balanço Social no ano de 1.997, através do artigo “Empresa Pública e Cidadã”, que propõe que grandes empresas passem a adotar o Balanço Social. Nesse mesmo período, um projeto de Balanço Social entra em discussão na Câmara Federal propondo um modelo de Balanço Social.

No final da década de noventa, o IBASE apresentou um modelo padrão de Balanço Social, estruturado para conter informações amplas sobre a empresa e a responsabilidade social pelo qual podem ser avaliadas e divulgadas as ações de responsabilidade social empresarial. O primeiro balanço social foi publicado, de forma completamente voluntária, no ano de 1.984 pela Nitrofertil S.A. - Fertilizantes Nitrogenados do Nordeste.

Com o avanço da redemocratização e as eleições diretas para todos os níveis de governo, as organizações de cidadãos assumiram um relacionamento mais complexo com o Estado. *Reivindicação* e *conflito* passaram a coexistir com *diálogo* e *colaboração*. Surgiu, então, uma quinta fase. Um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade. O Estado começou a reconhecer que as ONG's acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos, sob formas

inovadoras de enfrentamento das questões sociais, que as qualificavam como parceiros e interlocutores das políticas governamentais.

2.4 Conceito de Responsabilidade Social

O conceito de Responsabilidade Social não é novo. A preocupação com o tema remonta aos anos 50, quando as conseqüências da expansão da indústria já se faziam sentir. Colocam-se, então, como fruto de profundas críticas sociais, éticas e econômicas, que as organizações passaram a sofrer, ao se verem totalmente envolvidas na economia de mercado.

Porém, não se chegou a um consenso sobre seu significado, uma vez que o conceito é amplo, defrontando-se em áreas limite da ética e da moral, VENTURA (1.999). Desde então, e especialmente na última década, o conceito de responsabilidade social vem evoluindo baseado na evolução da sociedade como um todo e nas transformações dos meios de produção e das relações econômicas ao longo dos anos.

Terceiro Setor, Setor Filantrópico, Entidades sem Fins Lucrativos, Setor Independente e Setor Voluntário, são denominações que podem abranger uma diversidade complexa de organizações privadas dedicadas à provisão de serviços nas áreas de educação, saúde e assistência social, além de uma infinidade de associações com agendas diferenciadas de cunhos religiosos, profissionais, cívicos,

recreativos, esportivo, político, educativo e cultural engajadas na promoção da cidadania. São fundações, universidades, hospitais, ONG's, institutos diversos, cooperativas, comunidades eclesiais de base, entidades de serviço social, religiosas, científicas e profissionais, associações comunitárias, de moradores, de defesa do consumidor, da ecologia, dos direitos civis e da mulher, clubes esportivos, recreativos, grêmios estudantis, sindicatos.

ASHLEY (2.000) destaca que o conceito de responsabilidade social corporativa vem evoluindo quanto à capacidade de sua operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento. Entre essas vertentes estariam conceitos como responsabilidade social corporativa, retitude social corporativa, *performance* social corporativa, *performance* social dos *stakeholders*, auditoria social e inovação social. A autora destaca uma modificação do conceito de responsabilidade social corporativa que deixa de englobar aspectos puramente normativos e passa a integrar aspectos relacionais entre a empresa e seu ambiente.

D'AMBRÓSIO & MELLO (1.998) sugerem a seguinte definição: “A responsabilidade social empresarial consiste na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que [a empresa] está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.

ASHLEY (2.001) propõe um conceito mais abrangente:

“Responsabilidade social é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de

modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela”.

CERTO & PETER (1.993) acrescentam um elemento: a responsabilidade social seria o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico e simultaneamente melhorar a qualidade de vida dos *stakeholders*, mesmo que tais comportamentos “não contribuam diretamente para o lucro da empresa”.

Segundo GRAJEW (2.000), “a responsabilidade social deve ser vista como ação de livre e espontânea vontade. É uma decisão voluntária, calcada não na legislação, mas na ética, nos princípios e nos valores”.

De acordo com GARAY (2.001), “as organizações, ao agirem assim, adicionam às suas competências básicas um comportamento ético e político por meio da participação, junto com o Estado, a sociedade civil organizada e os grupos de cidadãos, nas decisões e ações relativas à construção de formas para melhor enfrentar os problemas sociais”.

“Empresa responsável é aquela que mostra pronta disposição para aceitar as conseqüências de suas próprias ações, é digna de confiança, fidedigna e apresenta senso de obrigação para com a comunidade tanto interna como externa, enfim, empresa responsável é aquela em que a sociedade pode confiar, tendo senso de compromisso e postura ética”, (SROUR: 2.000).

“Responsabilidade social é uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações – com seus funcionários, fornecedores, clientes, com o mercado, com o governo, com o meio ambiente, e com a comunidade – de uma forma socialmente responsável. Ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de RH. O que fazer com o lucro? Qualquer decisão deve ser pautada por esses valores” (GRAJEW *apud* BERNARDI:1.999).

Esta perspectiva de GRAJEW relaciona fortemente o conceito de responsabilidade social ao conceito de ética empresarial. Nesse sentido, pensar em ética empresarial significa pensar que as empresas devem se relacionar de forma responsável com toda sociedade, tendo por base um comportamento íntegro e comprometido com a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

O conceito de responsabilidade social ainda está envolto em discussões, que vão da definição das modalidades de sua aplicação, passando por sua articulação com outros conceitos, como os de ética empresarial, filantropia empresarial e marketing social ou societal. Propõe, de certa forma, uma regra moral: a de que a empresa tem o dever de zelar pelo bem-estar dos públicos com os quais se relaciona. Ele defende, também, a idéia de que essa opção é, em termos de lucratividade em longo prazo, vantajosa.

De acordo com ASHLEY (2.001), o conceito de responsabilidade social ainda está em construção: “a existência de tantas definições mostra como há uma mistura de idéias, conceitos e práticas em construção que tem provocado acaloradas discussões”.

Segundo GARAY (2.001), a responsabilidade social “pode ser entendida como a opção de empresários, conscientemente tomada, de investir estrategicamente no campo social”. Para GRAJEW (2.000), é “uma forma, uma filosofia de gestão das empresas”. Para FERRELL et alii (2.001), o conceito se refere “ao efeito de decisões das empresas sobre a sociedade”.

Outro aspecto importante nesse contexto é a dificuldade de produzir uma simples e universalmente aplicável definição de responsabilidade social HESS (1.999). Segundo o conceito de FREDERICK *apud* HESS (1.999), a responsabilidade social pode ser mais bem observada através de dois conceitos distintos: *corporate social responsibility* e *corporate social responsiveness*. O conceito de *corporate social responsibility* diz respeito à idéia de que a empresa tem a obrigação de trabalhar pela melhoria social. Já a *corporate social responsiveness* refere-se à capacidade de responder a pressão social.

A distinção entre os dois conceitos pode ser feita através do seguinte exemplo: um motorista com *responsability* se refere àquele que para e oferece ajuda a outro motorista num acidente; um motorista com *responsiveness* corresponde ao motorista que carrega consigo ferramentas, caixa de primeiros socorros, entre outros (BOATRRIGHT *apud* HESS: 1.999).

Para ASHLEY & MACEDO SOARES (2.001), a discussão conceitual sobre responsabilidade social pode ser vista como um contínuo que parte de pouca ou

nenhuma mudança no papel da empresa e no modo de fazer negócios, dirigindo-se para configurações mais radicais, voltadas para as políticas e relações organizacionais, envolvendo um grande número de agentes externos e grupos de interesses.

Nesta visão, a responsabilidade social é conceituada como um compromisso dos negócios pelo comportamento ético, pela contribuição ao desenvolvimento econômico e melhoria da qualidade de vida da comunidade interna e externa ASHLEY (2.002). Assim, avaliar a performance de uma empresa quanto a sua responsabilidade corporativa abre oportunidade para a reflexão da organização sobre si mesma, sua missão, seus compromissos e suas relações com o mercado, equilibrando responsabilidades econômicas, sociais e ambientais (XAVIER & SOUZA:2.002).

2.5 Nova proposta econômica no âmbito do sistema capitalista

Em meados da década de 80, os representantes dos países mais ricos reuniram-se para discutir, entre outros assuntos, o problema do endividamento dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento.

Nesse sentido, definiram estratégias para assegurar retorno de seus investimentos nos países devedores através de políticas macroeconômicas neoliberais, com base na desestatização e regulação dos serviços públicos, de

modo a facilitar o acesso a estes mercados. Deste encontro resultou um conjunto de medidas denominado Consenso de Washington.

Diante dessas orientações, os países objeto dessas políticas redefiniram suas estruturas de governo e políticas públicas acarretando, por conseqüência, a diminuição das funções do Estado, restando-lhes apenas o papel de regulação dos serviços públicos. Nesta redefinição macroeconômica, em que os agentes econômicos e sociais têm uma nova conformação, não existem mais somente os tradicionais setores público e privado; surge o Terceiro Setor, com a incumbência de atuar em uma esfera que não seja pública, nem privada, e com uma grande diversidade de atores sociais.

Entretanto, o Terceiro Setor ainda está em processo de construção devido a sua enorme complexidade de atores, recursos e áreas de atuação, ao mesmo tempo em que as experiências de trabalho em parcerias com os vários envolvidos constitui-se em um processo de aprendizagem social, que visa mudar os rumos da sociedade em prol do bem-estar social.

Por outro lado, a consolidação do espaço do Terceiro Setor, constitui-se em uma corrida contra o tempo, considerando simultaneamente o seu processo, organização e atuação no vazio deixado pelo Estado, e somando-se a isso o aumento da gravidade dos problemas sociais decorrentes da globalização

econômica, que tem gerado o alargamento das desigualdades sociais nos países em desenvolvimento e subdesenvolvidos.

A discussão deste tema é ampla, tendo em vista as diversas visões sobre o assunto. MAXIMIANO (2.000) apresenta duas doutrinas sobre responsabilidade social, que, de modo esquemático, são representadas no **Quadro 1**:

Doutrina da Responsabilidade Social	? A empresa usa recursos da sociedade. ? A empresa tem responsabilidade em relação à sociedade.
Doutrina do Interesse do Acionista	? Não cabe à empresa resolver problemas sociais. ? A única responsabilidade que a empresa tem é com relação a seus acionistas.

Quadro 1 - Duas doutrinas sobre a responsabilidade social das empresas. Fonte: MAXIMIANO (2000)

A Doutrina da Responsabilidade Social “é a primeira corrente que reconhece a responsabilidade social das organizações de forma geral e das empresas em particular. O princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam sua qualidade de vida. Um dos principais representantes dessa corrente é Andrew Carnegie, fundador da U.S. Steel, que, em 1.899, publicou nos Estados Unidos *O Evangelho da Riqueza*, livro no qual estabeleceu os dois princípios da responsabilidade social corporativa: caridade e zelo (*stewardship*). Esses princípios baseavam-se numa visão paternalista do papel do empresário em relação aos empregados e aos clientes”, (MAXIMIANO: 2.000, 440).

Na Doutrina do Interesse do Acionista, “diferentemente da doutrina da Responsabilidade Social, prega-se que as obrigações de uma empresa são primordialmente para com seus acionistas. Essa corrente tem como principal formulador FRIEDMAN (1.912), economista da Universidade de Chicago. Para ele, a questão é maximizar o lucro dos acionistas, sendo que a ética das decisões de negócios está nas alternativas que tragam mais dinheiro, pois é no *fazer dinheiro* que as empresas devem concentrar seus esforços, cabendo a promoção do bem estar e a resolução dos problemas sociais ao Governo ou a outras pessoas neles interessados”, (MAXIMIANO: 2.000, 441).

Como consequência das enormes transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas no mundo e no Brasil, sobretudo nos últimos quinze anos, os papéis que competem às esferas pública, privada e o Terceiro Setor encontram-se atualmente em franco processo de redefinição.

Para as empresas, o desafio coloca-se de forma clara: ao mesmo tempo em que o novo cenário global oferece inúmeras oportunidades de negócios, ele também traz consigo maiores responsabilidades. Cada vez mais, o público exige que as empresas dêem mostras de estar cumprindo sua parte dentro do novo “Contrato Social Global” que vem se delineando. Existe hoje uma forte reivindicação por parte da sociedade para que as empresas produzam resultados positivos e verificáveis em três frentes: não somente na financeira, onde tradicionalmente se espera que agreguem valor econômico de suas atividades, mas nas frentes

ambiental e social, tendo em vista que aí também, inevitavelmente, agregam ou destroem valores, pelo simples fato de existirem, (ELKINGTON: 1.998).

Neste texto, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é usado para designar *“um modelo de gestão que atenda ou supere as expectativas éticas, legais, comerciais, ambientais e sociais que o público tem em relação ao mundo dos negócios e das responsabilidades”*, definição da *Business for Social Responsibility*, também conhecida pela sigla BSR, entidade que reúne 1.400 empresas americanas que assumem ter compromissos sociais. A maioria é de multinacionais do porte da Ford, Johnson & Johnson e AT&T. Juntas, as associadas da BSR somam um faturamento anual acima de 1 trilhão de dólares.

De acordo com a Comissão da Comunidade Européia (2.001), os principais fatores que têm impulsionado as empresas a adotar ou aprimorar esforços na área da responsabilidade social são:

- Novos valores e expectativas por parte de cidadãos, consumidores, autoridades governamentais e investidores, em razão das profundas mudanças em curso, tanto no plano macrosocial como microsociais;
- Maior rapidez e transparência na divulgação de assuntos relativos às atividades empresariais, graças às modernas tecnologias de informação e comunicação, e também devido a uma atitude mais crítica e investigativa por parte da mídia;

- Crescimento dos riscos associados às excessivas desigualdades, locais e internacionais, provocadas pelo modelo político-econômico dominante;
- Surgimento das preocupações de ordem ética e social como um critério que influencia cada vez mais as decisões de compra ou de investimento realizadas por indivíduos e instituições;
- Grande aumento na conscientização acerca dos danos causados pela atividade econômica ao meio ambiente.

De acordo com ZAPPALLA (1.992), o que falta à concepção capitalista da economia de mercado é um fundamento cultural autenticamente humano. Falta conceber o homem na peculiaridade das várias dimensões do seu ser e existir, não só como sujeito de necessidades econômicas (como o modelamento do homem em "homem econômico"), mas também como sujeito cultural e ético, cuja realização deriva dinamicamente na busca cultural da verdade e na respectiva propensão ética à liberdade.

O desvio básico do capitalismo consiste, portanto, na sua pretensão de elevar uma determinada modalidade de relações econômicas (o livre mercado) a um sistema absoluto que tudo engloba e, em última análise, tudo explica, que é capaz de interpretar e determinar normativamente, com base nos mecanismos econômicos, o ser e o agir do homem. Por conseguinte, a raiz do erro capitalista deve ser procurada em primeiro lugar não no sistema econômico como tal, mas na

própria cultura capitalista. Esta cultura embasada e direcionada pelo auto-interesse, pelo egoísmo, (LUX: 1.993).

Assim, a proposta não tem por objetivo modificar certas características e princípios do capitalismo (como, por exemplo, o direito à propriedade privada e o princípio da livre iniciativa), mas renovar a dimensão cultural, para recuperar a multidimensionalidade do homem, permitindo reconectar o dinamismo econômico a uma ética verdadeiramente humana, que respeite a liberdade e dignidade do homem.

Esta ética não se ocupa em arranjar meios para que o sistema se torne mais aceitável, mas questiona e coloca em xeque, no campo da ideologia, determinados postulados – que desde ADAM SMITH são tidos por aceitáveis na economia – como, por exemplo, sua formulação mais conhecida de que o conjunto de interesses próprios dos sujeitos econômicos promoveria o bem comum.

Na visão do Serviço Social e Assistencial, o elemento que permite o desenvolvimento da economia é o relacionamento entre as pessoas. A atividade econômica é vista não como território do interesse próprio, mas como espaço onde as pessoas colocam os próprios talentos e bens num jogo de reciprocidade, e onde o motor do proveito econômico pessoal é apenas um dos motores do agir econômico. O mercado não é rejeitado, mas considerada uma das instituições –

que não é a mais importante – que participa da organização da comunidade, (BRUNI: 1.996).

2.6 A cultura da caridade

A renovação da dinâmica cultural no âmbito capitalista se dá, pela proposta, por meio da construção de uma cultura da caridade. Essa é antagônica à chamada cultura do possuir, que se caracteriza pela consideração de que o consumo é a intenção mais profunda da existência humana. A ênfase dessa cultura está no quantitativo infinito das coisas que podem ser consumidas, encontrando satisfação apenas no consumir em si e para si, não estimulando a circulação dos bens e a comunhão.

É uma cultura que encontra no consumo o máximo de bem-estar, entendido como qualidade de vida e, portanto, como felicidade. Isso, muitas vezes reduz os relacionamentos entre as pessoas a intercâmbios interesseiros; reduz as aspirações humanas à busca de um maior rendimento; reduz a sociedade a um espaço anônimo no qual se visa à afirmação individualista, na ilusão de uma paridade de oportunidades para pessoas e povos, numa realidade incompatível com os fatos, (SERAFIM: 2001).

De um modo diferente, a cultura econômica da caridade, que determina o trabalho em benefício de alguém como sua gênese, se exprime, em nível de opções individuais:

- Na aspiração a uma convivência com o outro, feito de abertura recíproca, de estima, de respeito e de partilha da condição humana;
- Num estilo de consumo sóbrio e crítico, respeitoso dos recursos comuns da humanidade e da aspiração natural a uma igualdade substancial com os outros homens;
- Num uso responsável da própria riqueza, a fim de que ela sirva à promoção do bem comum;
- Numa presença ativa em iniciativas econômicas para o bem comum, que gerem empregos e respondam às necessidades não satisfeitas das pessoas e da comunidade;
- No uso solidário e responsável das próprias receitas e dos próprios recursos com o próximo que se encontra necessitado, num relacionamento de igual dignidade.

Em nível de organizações produtivas:

- Na conciliação das exigências de eficiência e de rentabilidade, com o objetivo de tornar a atividade econômica um verdadeiro lugar de encontro de todos os sujeitos envolvidos;

- Na participação ativa dos trabalhadores na vida da empresa;
- No empenho concreto pela melhoria do âmbito social no qual a organização atua, não ficando alheia ao bem comum e às necessidades urgentes das pessoas menos favorecidas, com as quais entra em contato;
- No estabelecimento de relações de abertura recíproca e de confiança entre consumidores, fornecedores, concorrentes, entre a comunidade local e a administração pública, tendo a atenção voltada para o interesse geral;
- Na vivência e na promoção do pleno respeito pela ética e pelo ambiente.

Alerta ARAÚJO (1.998), que nem todas as formas de partilhar levam à cultura da partilha. Existe um partilhar contaminado pela vontade de poder sobre o outro, que busca a dominação e mesmo a opressão sobre indivíduos e povos. É um partilhar apenas na aparência.

Existe um outro partilhar que busca satisfação e prazer no próprio ato de partilhar. A motivação se encontra nos meios e não no fim a que se destina a partilha. No fundo, é uma expressão egoísta. Uma terceira forma que abre espaço para a partilha, mas sempre canalizada e finalizada com o lucro individual. No âmbito empresarial são aplicadas metodologias que procuram melhorar as condições de trabalho, de horário, de ambiente, visando ao aumento de

produtividade e, portanto, ao lucro. Este é um partilhar utilitarista, que também não corresponde à cultura da partilha.

Existe um quarto tipo de partilha que se abre ao outro e busca-o respeitando sua dignidade, procurando o seu bem como fim último. A satisfação desse ato, o prazer que desse possa transcorrer, o lucro que porventura se obtenha, são todas condições contingenciais, não necessárias.

2.7 Caridade com liberdade

Do anteriormente visto, segue-se que a adesão a qualquer trabalho social deve ser isenta de toda pressão do mercado, de toda "crise de consciência", de todo cálculo de custo e benefício, enfim, de tudo que não possa ser derivado de uma escolha livre que, dentre as alternativas, opte pela que sua convicção apontou. Desta forma, a adesão a esta prática não pode ser imposta ou obrigada, quer por meios coercitivos ou por meios mais subliminares, como os utilizados pelo *marketing* (ARAÚJO: 1.992).

Contudo, a liberdade de escolha, uma vez exercida pela adesão a um projeto, implica responsabilidade humana e profissional. Essa responsabilidade é tão exigente que não é compatível, na prática, com adesões superficiais, visando a uma vantagem imediata (COSTA: 1.998).

2.7 1 O trabalho voluntário

“O *voluntário* é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”. *Programa Voluntários*

Dentro do leque de assuntos relativos à responsabilidade social empresarial encontra-se a questão do trabalho voluntário. Vem crescendo o número de empresas privadas que incentivam seus funcionários a exercerem atividades voluntárias, inclusive em horário de trabalho.

Em alguns países onde o trabalho voluntário é mensurado, os números impressionam. Nos Estados Unidos, a força de trabalho voluntário representa o equivalente a mais de nove milhões de empregados em tempo integral e um valor anual de 225 bilhões de dólares. No Canadá, um terço da população faz trabalho voluntário, totalizando um bilhão de horas por ano. No Reino Unido, o mesmo acontece com quase a metade da população do país, segundo Koffi Annan, secretário geral da ONU. No Brasil, ainda não existem levantamentos como esse, apenas números isolados como os da organização não-governamental Parceiros Voluntários, que em dezembro de 2000 contava com 7,5 mil voluntários cadastrados (CAMARGO:2.000).

No Brasil o trabalho voluntário é regido pela Lei 9.608 de 18/12/1.998 como a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social. Segundo a Lei que o regulamenta, o serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. Para ser enquadrado no conceito desta lei, o serviço deve ter as seguintes características:

- 1) Ser voluntário, ou seja, não pode ser imposto ou exigido como contrapartida de algum benefício concedido pela entidade ao prestador de serviço ou sua família;
- 2) Ser gratuito;
- 3) Ser prestado por um indivíduo isoladamente, e não por uma organização da qual o indivíduo faça parte e, portanto, pela mesma compelindo a prestá-lo;
- 4) Ser prestado para entidade governamental ou privada, sendo que estas devem ter fim não lucrativo e voltado para objetivos públicos, (SZAZI: 2.001).

O estímulo ao trabalho voluntário dentro das empresas, através da criação, implementação e manutenção de programas de voluntariado, foi pesquisado pelo Centro de Estudo em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo – CEATS/USP – sob a orientação do Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, em parceria com o CIEE – Centro de Integração Empresa Escola; GIFE- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; e o Centro de Educação

Comunitária para o Trabalho do SENAC-SP. A iniciativa desta pesquisa teve como propósito levantar informações sobre as atividades empresariais de estímulo ao voluntariado com a finalidade de estimular a disseminação de tais práticas. A pesquisa foi realizada em dois níveis, o quantitativo e o qualitativo. O qualitativo foi responsável pelas análises mais profundas de 22 programas desenvolvidos por empresas. Neste nível, foram estudadas as ações empresariais de promoção do voluntariado e suas relações com as políticas e práticas das mesmas na área social.

O nível quantitativo constituiu-se das análises extraídas dos questionários aplicados em uma amostra nacional de 273 empresas de grande, médio e pequeno porte. Este texto combina as análises destes dois níveis da pesquisa, realizadas no primeiro semestre de 1999, intitulado VOLUNTARIADO EMPRESARIAL – ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO BRASIL (FISCHER & FALCONER: 1.999).

De acordo com pesquisa, 79% das organizações ouvidas avalia que o voluntariado empresarial melhora a imagem institucional, 74% acha que a prática contribui para melhorar a relação da empresa com a comunidade e 52% acredita que ela auxilia o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades, 40% das empresas vêem no voluntariado uma forma de melhorar o envolvimento do funcionário com a empresa e 34% acredita que ele aumenta a motivação e a produtividade e apenas 8% acha que a prática custa mais a empresa do que ela recebe em troca.

A mesma pesquisa aponta que 75% dos entrevistados encaram o voluntariado como um ato de cidadania, uma maneira de ajudar a construir uma sociedade melhor e como uma forma de conhecer pessoas. Essa pesquisa apontou ainda que as razões que levam ao exercício do voluntariado no Brasil vão além da caridade, amor ao próximo e solidariedade. Hoje em dia a prática do voluntariado é motivada principalmente por valores como cidadania e participação social transformadora.

Os dados levantados nesse trabalho dão conta de que em 48% das empresas brasileiras há voluntários entre os funcionários. O levantamento do CEATS revelou ainda que 17% das companhias do país, que organizam ou incentivam ações de voluntariado, permitem que seus funcionários realizem as atividades voluntárias no horário de trabalho.

Através das entrevistas, foi possível perceber que o voluntariado não é uma fórmula mágica para conseguir admiração, credibilidade e satisfação dos funcionários. Ao contrário, empresas que enfrentam esse tipo de problema dificilmente se constituirão em um ambiente propício à implantação de um programa de voluntariado.

O fato de os entrevistados, tanto voluntários como não-voluntários, aprovarem a iniciativa da empresa em implantar o programa afirmarem que essa iniciativa não modifica a opinião que eles têm a respeito da empresa e que mesmo

que não houvesse o incentivo ao voluntariado eles gostariam de trabalhar naquela empresa por vários outros motivos, como possibilidade de crescimento, bom ambiente de trabalho, possibilidade de conciliar estudo e trabalho, confirma que o trabalho voluntário, analisado isoladamente, não é um preditor de comprometimento organizacional.

2.8 A importância da Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social empresarial tem se tornado um tema de relevância cada vez maior na área de administração, enfatizando a necessidade de conciliação de objetivos econômicos, ambientais e sociais nas estratégias de negócios das empresas. Assim, o comportamento socialmente responsável passa a ser sistematizado por muitos acadêmicos a partir da posição dos *stakeholders*, isto é, a partir dos diferentes grupos que afetam e são afetados pelas atividades das organizações, consolidando-se de forma multidimensional e sistêmica, (FREEMAN 1.984; DONALSON & PRESTON, 1.995; ZADEK, 1.998; ASHLEY, 2.000; BORGER, 2.001; KREITLON & QUINTELLA. 2.001; GRAYSON & HODGES, 2.002; CAMPOS, 2.002).

É crescente o interesse da comunidade acadêmica com a atuação socialmente responsável das organizações nos diferentes setores econômicos. Discussões como *marketing* verde, eco-eficiência, ética nos negócios, sustentabilidade, cidadania e governança corporativa, estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações. Desta forma, com muita rapidez tais

temas emergentes de gestão estão saindo da periferia gerencial para se tornarem aspectos centrais das estratégias empresariais, (ALIGLERI et al: 2.002).

As grandes transformações que vêm ocorrendo nos últimos anos, encurtando distâncias e alterando as dimensões temporais e culturais, estão se refletindo em vários segmentos industriais. As mudanças contextuais, com várias facetas inter-relacionadas, impõem questões singulares para as empresas, como ecologia, igualdade, diversidade, equidade, transparência e responsabilidade, GRAYSON & HODGES (2.002). Assim, surge a necessidade de inovar a gestão, criando novas formas de agir para manter a competitividade.

De acordo com BORGER & KRUGLIANSKAS (2.002), as companhias estão sendo cada vez mais pressionadas para olhar o impacto de suas operações além de suas paredes institucionais, sob o risco de serem cobradas pela estreita visão sistêmica. Desta forma, nos últimos anos, a discussão sobre a responsabilidade social das organizações vem perdendo a relação com projetos e ações filantrópicas e assistenciais - algo que vinha sendo enfaticamente criticado por DRUCKER (1.999), sendo substituído por uma visão de redes de relacionamentos (ZADEK, 1.998; ASHLEY, 2.002).

Essa relação entre organização e ambiente reflete a procura por uma imagem legítima, de modo que muitas empresas têm se dedicado a estratégias até pouco tempo atrás desnecessárias e negligenciadas.

As empresas almejam articular relações com o ambiente para justificar, garantir e consolidar, face aos grupos de interesse, o direito de comercializar KREITLON & QUINTELLA (2.001). Fato que, segundo MENDONÇA & AMANTINO DE ANDRADE (2.002), demonstra indícios de um processo de gerência de impressões, isto é, criar uma imagem social desejada.

2.9 A Produção Industrial e a Responsabilidade Social Empresarial

Tomando como exemplo a gerência de produção, área causadora de grande impacto social e ambiental devido à atividade realizada, a preocupação é ampliada para procedência e composição da matéria-prima; redução do consumo de energia por quantidade de produto fabricado; redução do uso, recuperação ou reciclagem de água; controle, recuperação de gases e emissões gasosas geradas pelas atividades industriais; disposição adequada de resíduos sólidos e lixo industrial; seletividade de fornecedores e distribuidores ambientalmente corretos e com preocupação em relação à contratação de mão-de-obra infantil, condições de higiene e segurança exigidas por lei; utilização da embalagem como fonte de informação cidadã ao consumidor, orientando e educando sobre novas posturas a respeito do consumo e da sociedade, entre outros, (TACHIZAWA:2.002).

A redução de custos ocorre na medida em que as ineficiências dos recursos utilizados e as falhas no processo produtivo começam a ser identificadas e

corrigidas como, por exemplo, a diminuição do absenteísmo no trabalho devido a acidente causado pela melhoria da segurança do trabalhador, bem como o reaproveitamento e reciclagem de materiais e embalagens anteriormente descartados, (ALIGLERI, CÂMARA & ALIGLERI: 2.002).

PORTER & LINDE (1.999) chegam a afirmar que, sob a abordagem da produtividade dos recursos, a melhoria da questão social e da competitividade andam juntas.

Neste sentido, SOUZA & MARCON (2.002) argumentam que: “As empresas costumam quantificar os investimentos feitos na melhoria dos produtos, dispositivos de segurança e antipoluentes. Mas é necessário avaliar também os gastos decorrentes das ações socialmente irresponsáveis, pois estas guardam estreita relação com os resultados da empresa”.

Desta forma, não há como ignorar a responsabilidade social na gestão da empresa, pois a questão não é parte apenas de uma sensibilidade social e ética, mas, principalmente, de uma sensibilidade econômica, institucional e mercadológica, (LAYRARGUES: 2.000).

Assim, a responsabilidade social deve ser analisada através de um conjunto de políticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam todos os níveis e operações do negócio, conseguindo, desta forma, sistematizar o diálogo com os

stakeholders, ALIGLERI, CÂMARA & ALIGRERI (2.002). Isto faz com que a preocupação com a responsabilidade social da empresa não seja uma tarefa simples a ser designada a um único profissional. Qualquer gerente deve ser capaz de compreender e lidar com as novas questões impostas à gestão, (GRAYSON & HODGES:2.002).

Outro aspecto interessante refere-se ao fato de que alguns gerentes de produção confundem responsabilidade social com responsabilidade fiscal. Os dois conceitos são comumente empregados como sinônimos, indicando desconhecimento em relação ao assunto; é comum serem enfatizadas as ações de responsabilidade social a partir do cumprimento das leis, com o argumento de que as legislações são seguidas dentro das empresas, não existindo sonegação, e que as medidas básicas de segurança e assistência aos funcionários são cumpridas.

Esta concepção de responsabilidade social está muito próxima da conceituação de FRIEDMAN (1.963) e das duas primeiras dimensões de envolvimento definidas por CARROLL (1.991), isto é, o critério econômico que se refere à produção de bens maximizando lucro para os acionistas e o critério legal que consiste na submissão as leis.

Todavia, a obediência à legislação e o desempenho econômico, conforme DRUCKER (1.999) e CARROLL (1.991), é a obrigação mínima das empresas para

com a sociedade, não se apresentando como uma vantagem competitiva ou diferencial para as mesmas.

Grande parte dos gerentes de produção possui uma visão de responsabilidade social que parece refletir resquícios de uma cultura patriarcal voltada para filantropia, ALIGRERI (2.002), demonstrando acentuada presença do assistencialismo, evidente no investimento em creches, apoio a associações de funcionários ou doações para churrascos e festas de fim de ano, forma de envolvimento esta criticada por vários acadêmicos, inclusive por DRUCKER (1.999), pois as empresas atuam em questões que fogem ao escopo e foco do negócio, abrangendo atividades nas quais não possuem capacitação.

Percebe-se que existe uma excessiva valorização quanto ao relacionamento da empresa com os funcionários. Quando questionada sobre o que seria responsabilidade social, a grande maioria enfatiza o desenvolvimento de políticas que acarretem em benefícios, principalmente sociais, para os seus trabalhadores e suas famílias. Nisso pode-se evidenciar uma preocupação clássica da administração, ou seja, o desenvolvimento de um ambiente de trabalho melhor e mais seguro com o intuito de aumentar a produtividade, (MASLOW: 1.970).

Os gerentes de produção em sua grande maioria, possuem um reduzido grau de conhecimento sobre os níveis de responsabilidade social em suas diversas

dimensões, enfatizando um envolvimento apenas instrumental com o tema, além de insuficiente percepção da importância dos diferentes *stakeholders* nos resultados da organização a longo prazo; isto é, ações de caráter social administradas por terceiros (fundações, institutos, associações, etc.).

Para tentar avaliar a relação da empresa com a sociedade, estudos têm sido apresentados nos últimos anos, tanto nos países desenvolvidos como no Brasil, como o *Social Accountability 8000 (S A 8000)*, desenvolvido pelo *US Council on Economic Priorities*, ou o Balanço Social, do *IBASE*. Diversas entidades estão empenhadas em promover a responsabilidade social das empresas, entre as quais citamos o *Institute of Social and Ethical Accountability*, o *Centre for Environmental and Social Accountancy Research (University of Dundee)*; a *New Economics Foundation*; o *European Institute for Business Ethics*; o *Business for Social Responsibility* e o *Global Reporting Initiative*.

Uma proposta é avaliar a empresa através de três variáveis básicas: responsabilidade social, qualidade ambiental e viabilidade econômica, ELKINGTON (1.999). Segundo Bjorn Stigson, presidente do World Business Council for Sustainable Development, o desenvolvimento sustentável é construído em torno de três bases: crescimento econômico, proteção ambiental e progresso social. Mas são poucas as empresas que têm relatado esses três elementos, (STIGSON *apud* SHARMA: 1.999).

Mesmo com todas essas evoluções, ainda enfrentamos sérios problemas sociais. Toda a tecnologia descoberta nos últimos cem anos foi incapaz de solucionar problemas como a fome, a distribuição de rendas, a corrupção, a escassez de recursos naturais, a poluição, a violência e tantos outros que vemos estampados nas manchetes de jornais.

Pesquisas da Organização das Nações Unidas – ONU dão conta de que, em 1.913, a diferença entre os 20% mais ricos e os mais pobres era de 11 vezes; na década de 60, subia para 30 vezes, subiu para 60 vezes em 1990 e para 74 vezes em 1997, GRAJEW (2.001). Como garantir a cidadania e condições dignas para milhões de pessoas que vivem em estado de total miséria em todo o mundo? É problema do Governo, dos empresários, das ONG's ou de cada um de nós?

2.10 Produção Social

A organização objeto da presente pesquisa é uma comunidade de pessoas altamente responsáveis e motivadas – voltada à produção de bens e serviços – e em vista de uma sociedade solidária e por livre decisão comum tornar os lucros disponíveis aos necessitados, dando-lhes condições de vida e possibilidades de um trabalho.

Contudo, alerta ARAÚJO (1.998), não se trata apenas de colocar em comum moeda corrente para atingir os fins já mencionados, mas de criar empregos, investir

os lucros de empresas parceiras e/ou coligadas em projetos de expansão, fornecer equipamentos ou serviços, colocar em comum a experiência adquirida, a capacidade gerencial e até mesmo patentes. A partilha não é apenas de bens materiais, mas também de propósitos, de tempo, de capacidades, (QUARTANA: 1.992).

Trata-se, portanto, de uma reviravolta que coloca os talentos, a capacidade empresarial e o profissionalismo a serviço do bem comum, sempre dentro de absoluto respeito à liberdade. É notório que implementar a proposta no interior do sistema econômico vigente significa ir em direção contrária daquilo que é considerado constituir as vigas mestras do comportamento econômico. Concretamente, ir contra a corrente é evitar toda a evasão fiscal ou previdenciária, todo suborno, toda produção de baixa qualidade, todo conflito implacável com a concorrência, (ARAÚJO: 1.998).

2.10.1 Necessidade do "homem novo"

Este trabalho opta por colocar o homem no centro das ações econômicas e organizacionais. As organizações, no entendimento do projeto, são feitas para o ser humano e não o ser humano para as organizações. Há, portanto, uma hierarquia bem definida de valores entre os meios e os fins.

Mas não basta estar o homem no centro. Se este for egoísta, individualista, visto como inimigo, não há razão de ser para sua posição de centralidade. Essas características não estão longe da imagem de ser humano difundido na sociedade como, por exemplo, a ênfase dada à competitividade, à ordem do *mors tua vita mea* (a tua morte torna possível a minha vida). A competição se tornou uma virtude, antes reservada apenas à prudência, à justiça, à temperança e à fortaleza, PLATÃO (1.997). De fato, a competição deixa margem a um "relacionamento com o outro"; contudo, é um relacionamento que não possui valor em si, por considerá-lo como um meio ou um vínculo para a busca dos interesses próprios, (BRUNI: 1.996).

Para superar a categoria do inimigo e legitimar a posição de centralidade do homem, surge na proposta da Doutrina Espírita o modelo do homem novo. Esta categoria é a condição preliminar para o nascimento e funcionamento deste tipo de proposta.

De acordo com ZAPPALLA (1.992), podemos conceber o homem de dois modos diferentes: como indivíduo ou como pessoa. O indivíduo corresponde ao homem concebido em sua particularidade espaço-temporal, ao homem enquanto dado-a-si-mesmo, fechado em sua mentalidade incomunicável e indivisível (individuum), ou seja, incapaz de compartilhar. Nessa perspectiva, o único modo de relacionamento que pode ter vez no horizonte do indivíduo é essencialmente orientado para a apropriação egocêntrica.

A pessoa corresponde ao homem que torna verdadeira a própria individualidade, transcendendo-a, isto é, se colocando em relação com os outros. A essência da pessoa consiste, assim, na sua universalidade, ou seja, no seu se relacionar (*unum-versus-alia*: um em direção ao outro), a pessoa é tanto mais ela mesma quanto mais se descentraliza e se doa aos outros. É somente nessa perspectiva da disponibilidade e da doação que a consistência do "eu" (a individualidade) encontra sua legitimação. A pessoa tem, pois, seu centro no outro e só realiza a si mesma transcendendo o próprio "eu" individual, caminhando para um "eu" comunitário.

O homem novo pertence à categoria de pessoa. Ele tenta deliberadamente romper a "cultura do possuir, do ter", pois sabe que sua auto-realização está relacionada com o outro, sendo esta relação embasada na caridade. Assim sendo, a atitude "nova" é definida como a capacidade da pessoa de partilhar, desinteressadamente e com o outro, não apenas seus bens, mas a si mesmo.

Como conseqüência dessa atitude, se tem a transcendência do *trabalhar com* – dimensão da sociabilidade do trabalho mais óbvia – para um *trabalhar para*. A dimensão mais profunda da sociabilidade do trabalho para é alcançada quando todos os muros, distâncias e diversidades são superados com a decisão explícita de se trabalhar a fim de ter algo para doar, segundo o dogma do cristianismo.

A categoria do homem novo leva a uma outra consequência: à superação do caráter de polarização ou antagonismo entre funcionários e empresários; ou, em termos marxistas, à luta de classes. Em vez de ser um lutar contra (vencer o adversário), transforma-se em lutar para procurar os objetivos que constroem. Assim, a dualidade que opõe empregado e empregador pode ser substituída pela complementaridade e interdependência, (COSTA: 1.998).

De uma forma mais genérica, o homem novo possui uma consciência voltada a promover a dignidade humana. Isso sempre em uma relação de reciprocidade do "eu" com o "outro", diz SERAFIM (2.001). Ele procura manter a coerência em dois âmbitos: das ações com os discursos e das ações na vida privada com a vida pública.

Em relação ao segundo âmbito, a incoerência entre a vida pública e privada, em um exemplo, a compartimentalização entre os valores éticos e pessoais, de um lado, e os valores permeados na empresa de outro, de acordo com COSTA (1.998), não é possível. O homem novo psiquicamente se violenta em espaços que possuam estas divisões, devido ao alto grau de conscientização da exigência que se impõe para ser coerente, tanto nas pequenas quantas nas grandes coisas, e tanto na vida pública quanto na vida privada.

Dessa forma, ao procurar a coerência nos dois âmbitos citados, quando ele "olha para trás", quando revê sua biografia, consegue se identificar. Esta

identificação do seu modo de ser ou do comportamento habitual e constante de sua pessoa, à medida que se distingue e se individualiza, é o que se pode chamar de caráter. Esse caráter é imprescindível para o reconhecimento de sua dignidade e para que possa respeitar a dignidade no outro. Aliás, SENNETT (1.999) propôs a tese de que a perda do caráter é um dos males do apelo à flexibilidade nas organizações.

2.10.2 A verdadeira novidade: motivação

O problema crucial da economia que constitui seu calcanhar de Aquiles – segundo aponta GODELIER (s.d.) – é o comportamento do homem. Este é um problema tão sério que os economistas tiveram que contorná-lo, criando um ente imaginário – o *homo economicus* – que teria um comportamento "racional", isto é, consistente com a teoria econômica, e, portanto, previsível.

Mas essa modelagem do ser humano possui limites, como toda representação simplificada da realidade. Como, por exemplo, não leva em consideração uma série de comportamentos do homem de hoje que transcendem a lógica do lucro, sendo uma delas o voluntariado, FERRUCCI (1.998). No entanto, trata-se de uma realidade importante: milhões de pessoas estão dispostas a assumir trabalhos e responsabilidades sem exigir qualquer compensação econômica.

Além do voluntariado, a exigência de atitudes não orientadas pela conveniência está se difundindo. É o caso da dona-de-casa que escolhe um sabão-em-pó biodegradável, mesmo que o resultado obtido seja ligeiramente menor que aquele oferecido pelas outras marcas; ou aceita, sem ser obrigada, separar do lixo doméstico papel, vidro, plásticos e metais, para ir depositá-los, às vezes até com certa dificuldade, em locais apropriados, a fim de serem reciclados; um número cada vez maior de poupadores começa a se perguntar como é que seu dinheiro está sendo utilizado por aqueles que recebem em confiança tais valores, e mesmo a preferir um lucro inferior desde que esteja seguro de não estar se tornando cúmplice involuntário de atividades imorais e eticamente perniciosas, (FERRUCCI: 1.998).

Portanto, não é correto limitar as motivações da atividade humana, inclusive a atividade econômica, apenas à lógica do lucro. O ser humano possui motivações que o move para ações mais profundas, e objetivos mais completos, trabalha para viver, para se manter e manter seus familiares; para criar coisas novas e válidas; para ser aceito e respeitado pelos outros na comunidade; para ser valorizado e amado; para se auto-realizar; e até mesmo deixar um marco na história. São elementos complexos que englobam dimensões da natureza humana que nada têm de econômico, (FERRUCCI: 1.998).

Com a proposta do homem novo, é feito o convite a uma leitura diferente das motivações humanas, no âmbito da produção e, conseqüentemente, do verdadeiro

motor das atividades econômicas. Em lugar do lucro, é colocada no centro a pessoa humana e sua felicidade, uma felicidade que não pode se divorciar da felicidade das outras pessoas que a cercam.

O que leva a pessoa à ação (motivação) não teria apenas o aspecto econômico, mas buscaria, em primeiro lugar, promover a convivência com as outras pessoas. Desta forma, o relacionamento, inclusive o econômico, baseia-se na capacidade de se colocar no lugar do outro, de buscar o que é melhor para ele, e não na tentativa de pressioná-lo, de convencê-lo de que não há alternativa, talvez até mesmo violentando-o com a força da nossa inteligência ou com técnicas de *marketing*, (FERRUCCI: 1.998).

Vista dessa forma, a proposta do homem novo é um desafio profundo, baseado no apelo para transformar o tempo da ação humana em uma cooperação entre todos, e a ver os resultados econômicos como o fruto da comunhão entre todos, (FERRUCCI: 1.998).

2.11 A Empresa e o “homem novo”

Devido aos conceitos de propriedade privada, destinação universal dos bens e sua conciliação (hipoteca social), a empresa é vista como meio para a dignidade do ser humano e não apenas como instrumento que visa ao enriquecimento de acionistas. Portanto, o fim último da empresa, sua razão de existir, são as pessoas,

principalmente os mais necessitados, sendo o lucro um importante meio para se alcançar esse fim.

Por esse entendimento, não há rejeição alguma às estruturas construídas pelo capitalismo, em especial, à empresa comercial, na forma de uma sociedade de capitais. Ela é vista como abrigo viável e, portanto, como instrumento útil onde pode existir e atuar a lógica da solidariedade.

Desta forma, as empresas são vistas, em nível macro, não apenas como instrumentos geradores de emprego e renda, mas também como distribuidores de riqueza por intermédio do lucro. A participação deste não se restringe apenas aos acionistas e empregados, mas é distribuída por meio de divisão feita em três partes, tendo como fim:

- Ajudar pessoas em situação de pobreza;
- Promover a formação humana a fim de fortalecer a matriz cultural que lhe dá respaldo;
- Reinvestimento na própria atividade produtiva de modo que ela se mantenha economicamente viável, (PINHEIRO: 2.000).

De certo modo, o atual sistema fiscal exige das empresas que coloquem parte dos lucros para a coletividade. Contudo, é realizado por meio de sistemas coercitivos e não apoiados num espírito de solidariedade.

Este espírito de solidariedade não pode ser confundido com filantropia. De acordo com ABBAGNANO (1.999), filantropia nos dias atuais possui o significado de ajuda. Este "ajudar" não garante que as intenções e motivações sejam para benefício próprio (daquele que ajudou) ou uma real preocupação com o bem comum. Declarações do tipo "responsabilidade social hoje não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência corporativa em longo prazo", VASSALO (1.999), mostram bem essa questão. Suas reais intenções e motivações são de ordem estratégica para a organização, para sua sobrevivência em um mercado em competição. Sua lógica continua sendo a do auto-interesse, sendo a responsabilidade social um meio para seu próprio benefício.

Essa atitude, embora contenha elementos autênticos, pode produzir efeitos culturais desastrosos, porque, quando encaramos a ética como um elemento à disposição dos interesses da empresa, quando a instrumentalizamos, nós a destruimos. E quando destruimos a ética, destruimos o homem. Portanto, a cultura do homem novo não se confunde com a filantropia ou com a responsabilidade social empresarial. Dessa forma, uma empresa – ao compartilhar seus lucros – não pede aos sócios simplesmente trabalhos voluntário ou filantrópico, mas que a administrem com toda a responsabilidade jurídica e patrimonial conseqüente, GUI (1.998). De fato, o eixo ao redor do qual gira a proposta do “homem novo” é o relacionamento entre as pessoas que decidem aderir a ele.

Todos – empresários, empregados, fornecedores, clientes e pessoas necessitadas – entram numa relação de dar e receber de forma paritária, (BRUNI: 1.996).

Capítulo 3 - ONG's no Brasil

3.1 O que é uma ONG?

Do ponto de vista formal, uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa. Nossa legislação prevê apenas três formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos, com essas características – associação, fundação e organização religiosa. Por não ter objetivos confessionais, juridicamente toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada.

A sigla ONG corresponde à organização não-governamental – uma expressão que admite muitas interpretações. A definição textual (ou seja, aquilo que não é do governo) é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não-estatal. 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 (NGO's)” para designar organizações supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais.

No entanto, na acepção que interessa a este trabalho, nem toda associação civil ou fundação é uma ONG. Entre clubes recreativos, hospitais e universidades privadas, asilos, associações de bairro, creches, fundações e institutos empresariais, associações de produtores rurais, associações comerciais, clubes de futebol, associações civis de benefício mútuo, etc. e ONG's, temos objetivos e atuações bastante distintos, às vezes até opostos.

No Brasil, a expressão era habitualmente relacionada a um universo de organizações que surgiu, em grande parte, nas décadas de 1.970 e 1.980, apoiando organizações populares, com objetivos de promoção da cidadania, defesa de direitos e luta pela democracia política e social. As primeiras ONG's nasceram em sintonia com as demandas e dinâmicas dos movimentos sociais, com ênfase nos trabalhos de educação popular e de atuação na elaboração e controle social das políticas públicas.

Ao longo da década de 1990, com o surgimento de novas organizações privadas sem fins lucrativos trazendo perfis e perspectivas de atuação social muito diversa, o termo ONG acabou sendo utilizado por um conjunto grande de organizações, que muitas vezes não guardam semelhanças entre si. Como afirma LANDIM (1.993), *“O nome ONG não é mais revelador, como ele era, de um segmento dentro das organizações da sociedade civil brasileira”*.

De acordo com estudo realizado pela Consultoria do Senado Federal, em 1999, “ONG seria um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania”.

Segundo Herbert de Souza, o Betinho: “uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. As ONG's são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham”.

3.2 Sistema produtivo de uma ONG

O sistema produtivo de uma ONG – Organização Não Governamental – difere substancialmente dos sistemas produtivos de outras organizações? Os stakeholders (partes interessadas) de uma ONG são significativamente diferenciados dos stakeholders de outras organizações? A aplicação dos conceitos de eficiência, eficácia e produtividade diferem caso se trate de uma ONG? Estas são as questões abordadas neste subitem, porquanto estão intimamente vinculadas aos aspectos metodológicos da presente pesquisa.

Inicialmente, explora-se o conceito de organização formulado à luz das partes interessadas; daí faz-se uma digressão tentando averiguar aspectos relevantes, no que tange a benefícios ou sacrifícios, dos stakeholders de uma ONG em relação a outros; e, por fim, são abordados os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade e analisa-se em que medida sua aplicação pode ser diferente, no caso de uma ONG. Estes aspectos são relevantes na medida em que, na presente pesquisa, uma ONG é investigada com os mesmos instrumentos que são aplicados a organizações com fins lucrativos.

3.2.1 Conceito de organização

Alguns autores contribuíram de modo significativo para a compreensão do que é uma organização. Neste trabalho, destacamos dois deles: SIMON (1.969) e MORGAN (1.996). Para SIMON (1.969), a organização deve ser um sistema hierarquizado e dividido em subsistemas, para que se adapte mais facilmente às mudanças – incluindo aquelas geradas pelo ambiente externo. Defensor da Teoria dos Sistemas, SIMON conceitua uma organização como um “artefato” que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc). Como “artefato”, a organização é algo artificial, criado pelo homem, contrapondo-se, desta forma, a algo existente na natureza.

Não basta, porém, construir a organização – conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, balizado por um conjunto de imperativos determinantes (cultura, crenças e valores); é preciso adaptá-la ao meio externo, fazê-la ajustar-se ao meio no qual está inserida. Para tal, comumente é preciso reformular seus subsistemas, buscando uma solidificação da organização, não no sentido de algo estático, mas no sentido de algo perene, algo que continuamente sobrevive.

MORGAN (1.996) interpreta as organizações a partir de metáforas, comparando-as ou pensando-as como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e, finalmente, instrumentos de dominação. As imagens das organizações têm a mesma concepção da linguagem dos arquitetos. Afirmo MORGAN (1.996) que administradores eficazes precisam desenvolver suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando organizar ou administrar. Este autor usa metáforas para explicar a Organização, pois, para ele, uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral. Usamos, por exemplo, metáfora quando dizemos “o homem é um leão”, para chamar a atenção dos aspectos do homem parecidos com o leão.

Ilustramos essa concepção de MORGAN com as metáforas a seguir, a primeira delas referente às máquinas: “Quando os administradores pensam nas Organizações como máquinas, tendem a administrá-las como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no

funcionamento do todo. Enquanto algumas vezes isso pode comprovar-se altamente eficaz outras vezes pode ter resultados muito desastrosos. Um dos problemas mais básicos da administração moderna é que a forma mecânica de pensar está tão arraigada nas nossas concepções diárias de organização que é freqüentemente muito difícil de organizá-la de outra forma”.

Uma outra metáfora é a da organização como um ser vivo, como um organismo. Esta metáfora popular focaliza a sua atenção em compreender e administrar as *necessidades* organizacionais e as relações com o ambiente. Leva a ver diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies das quais aquela do tipo burocrático é apenas uma. Somos encorajados a compreender como as organizações nascem, crescem, desenvolvem-se, declinam e morrem, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes em mutação.

Uma outra metáfora mostra a organização como um cérebro, uma instituição que pensa. Esta metáfora chama a atenção para a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência, bem como oferece um quadro de referência para compreender e avaliar as organizações modernas nesses termos. E isso aponta para um conjunto de princípios de organização que maximizam essas qualidades. Diferentes metáforas têm sido usadas: a primeira trata do cérebro como um tipo de computador que processa informações; a segunda como um holograma. Essas imagens, especialmente a última, ressaltam princípios importantes de auto-organização para concepção de organizações nas quais um alto grau de flexibilidade e inovação são necessárias.

A organização também pode ser vista como um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças, que sustentam as organizações como realidades altamente construídas. Esse enfoque, que tem recebido durante os últimos anos crescente atenção dos autores em cultura corporativa, oferece ainda outra forma de administrar e planejar organizações através de valores, crenças e outros padrões de significados compartilhados que orientam a vida organizacional.

Mas a organização também é uma arena política. Esta metáfora focaliza os diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais. As organizações são vistas como sistemas de governança baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras. Além de arena de conflitos, uma organização pode ser entendida como uma prisão psíquica, uma prisão na qual as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças. Será que nossas maneiras preferidas de organizar não estariam manifestando uma intenção inconsciente com o controle? Ou uma forma de sexualidade reprimida? Ou um medo de morte? Ou o desejo de minimizar ou evitar as situações que provocam ansiedade? Ou poderia ocorrer que as nossas formas de organizar são planejadas para nos proteger de nós mesmos? A imagem de prisão psíquica convida a examinar a vida organizacional para se ver de que forma caímos na armadilha dos processos conscientes e inconscientes da nossa própria criação. Esta metáfora oferece importantes descobertas sobre a psicodinâmica e os aspectos ideológicos da organização.

A organização é também, em boa parte, o corpo onde ocorre transformação de fluxos. O segredo de compreender a organização a partir da perspectiva de fluxo e transformação reside na compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social. Podem-se analisar três lógicas diferentes: a) uma enfatiza como as organizações são sistemas autoprodutores que se criam nas suas próprias imagens; b) outra enfatiza como são produzidas enquanto resultado de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo; e c) a terceira sugere que sejam o produto de uma lógica dialética por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto.

Há ainda a idéia de que as organizações podem ser instrumentos de dominação. Aqui, o foco são os aspectos potencialmente exploradores da organização. As organizações freqüentemente usam seus empregados, as comunidades hospedeiras e o mundo econômico para atingir seus fins e fazer que a essência da organização repouse sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem os seus desejos às outras. A imagem da dominação ajuda a compreender os aspectos da organização moderna que se radicalizaram nas relações trabalho-administração em muitas partes do mundo.

Uma organização é um conjunto de muitas coisas ao mesmo tempo, afirma MORGAN (1.996). Cada uma dessas coisas que a organização pode ser é passível de ser salientada através de uma metáfora, de uma imagem. Observando essas

imagens e fundindo-as no nosso cérebro, temos o que se pode chamar uma avaliação crítica da organização. O processo de avaliação crítica requer, portanto, que formas conflitantes de explicação sejam exploradas e que se procure chegar a julgamentos que tentam integrá-las.

Com MORGAN, observa-se que uma organização é uma estrutura complexa. Mas é necessário ter pelo menos um conceito, ainda que limitado na sua precisão, para a organização. Se juntarmos SIMON (1.969), com a sua visão sistêmica e de artefato, e MORGAN (1.996), pode-se dizer que uma organização é um artefato complexo que pode ser entendido como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc).

Fica claro que, em se tratando ou não de uma ONG, toda organização possui um bem definido conjunto de subsistemas: o *humamware* (o conjunto de pessoas requeridas pelo artefato), o *software* (a tecnologia procedimental, a maneira de fazer as coisas), o *hardware* (o conjunto de recursos materiais e patrimoniais) e o foco (o alvo de toda a ação administrativa). A diferença principal reside na característica do foco: uma ONG não visa lucro.

Entretanto, os focos de um partido político ou de uma entidade sindical – exemplos típicos de ONG's – não diferem muito dos de outras organizações com fins lucrativos. Os partidos políticos, VIEIRA (1.988), são pessoas jurídicas de

direito público interno, destinando-se a assegurar, no interesse do regime democrático, a autenticidade do sistema representativo e a defender os direitos humanos fundamentais, definidos na Constituição, podendo estabelecer planos de ação, fixando objetivos e metas para determinado período. Os sindicatos são também organizações não governamentais, sem fins lucrativos para fins de estudo, defesa e coordenação dos interesses econômicos ou profissionais de empregadores e empregados, agentes ou trabalhadores autônomos, (CAMPANHOLE et alii: 1.986).

Fica patente, portanto, que no que tange ao contexto da organização em si, uma ONG não difere das demais organizações, salvo quanto aos objetivos que persegue, caracterizados por não terem cunho lucrativo.

Não obstante, nos casos citados acima, há claros interesses de pessoas envolvidas nas respectivas ONG's que, se não são monetários, dizem respeito a poder, projeção, influência e outras vantagens.

Basicamente, o “produto” de uma ONG é a defesa de interesses ou de idéias. Conquanto imaterial, intangível, não deixa de constituir um genuíno produto, no entender de KOTLER (1.978), que usa o termo “produto” de forma ampla, para envolver qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para a devida atenção, aquisição ou consumo: objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou idéias.

A discussão de KOTLER (1.978), na sua obra sobre o termo produto, tal como produto tangível, diz que: “é a entidade física ou serviço que é específico ao mercado-alvo. É o que prontamente se reconhece como oferta. Se for um objeto físico, tal como uma máquina fotográfica poderá ser reconhecida pelo mercado como possuindo até cinco características: nível de qualidade, características, estilo, marca e embalagem. Se o produto tangível for um serviço, poderá ter alguma ou todas as facetas analogamente”.

O autor também apresenta conceitos como os de produto central e produto expandido. O produto central corresponde à “utilidade essencial ou do benefício que está sendo oferecido ao comprador, ou procurado por ele. A dona de casa que adquire batom não está comprando um conjunto de atributos químicos ou físicos por si só; ela está comprando beleza”.

Já o produto expandido “é a totalidade dos benefícios e dos custos que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção do produto. O conceito dirige nossa atenção para tudo que acontece ao consumidor em seu esforço para obter o produto tangível”.

Se um partido político é uma ONG, e se a natureza do seu produto é “uma idéia”, qual a forma concreta que tal produto assume? PAIXÃO (2.000) buscou caracterizar o produto que um partido político lança no mercado, partindo de uma posição de KOTLER (1.978). Segundo a autora: “KOTLER nunca definiu, explicitamente, o conceito de Marketing Político, embora tenha abordado o tema na sua obra ‘Marketing para organizações que não visam lucro’. Partindo de uma definição típica

de Marketing, de Kotler, neste artigo tenta-se chegar a um conceito kotleriano de Marketing Político: Marketing Político é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de Campanhas Políticas cuidadosamente formuladas e projetadas para propiciar a troca de defesa de interesses, convicções e compensações por: votos, contribuições e apoios concretos dos grupos alvo, no propósito de obter e conservar o Poder Político”.

Independentemente das características do produto, é fácil perceber que ele requer um sistema que o produza, sistema este sob a responsabilidade do Administrador da Produção que, segundo MAYER (1.980): “é responsável pela produção de bens, na quantidade exigida e a tempo de satisfazer as datas estipuladas para entrega”.

A função produção existe em todas as organizações, pois “qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem ou serviço” SLACK (1.996). Seja uma panela, um pente, ou um corte de cabelo, produto de empresas com fins lucrativos, seja a “defesa de interesses, convicções e compensações” de uma ONG, a verdade é que é necessário um sistema de produção voltado a produzir tais resultados, com efeitos adequados nas seis dimensões apontadas por GURGEL & TOLEDO (1.995): baixo custo, alta qualidade, disponibilidade de produtos, flexibilidade, serviços e o mínimo tempo de passagem. Pode-se, portanto, afirmar que o sistema produtivo de uma ONG – uma organização não governamental sem fins lucrativos – não difere substancialmente dos sistemas de outras organizações.

3.2.2 Stakeholders de uma ONG

Cabe investigar, agora, se os *stakeholders* (partes interessadas) de uma ONG são significativamente diferenciados dos stakeholders de outras organizações. Já se observou, nas seções anteriores, que uma ONG possui os subsistemas inerentes a qualquer típica organização. Agora se investigará quais são os principais stakeholders de uma ONG e se os benefícios que colhem e os sacrifícios da sua contribuição diferem dos stakeholders das demais organizações.

Importa, antes de mais, conceituar a expressão *stakeholder*. GITMAN (1.997) denomina *stakeholders* os grupos tais como empregados, clientes, fornecedores, credores e outros que possuem um vínculo econômico direto com a empresa. A exigência de “vínculo econômico”, no dizer de Gitman, parece exagerada. KOTLER (1.978) tem uma caracterização que parece ser mais precisa dos *stakeholders*, aos quais dá o nome de partes interessadas: Toda organização funciona num meio ambiente de públicos. Um público é um grupo distinto de pessoas ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e um impacto sobre uma organização. É razoavelmente fácil relacionar os vários públicos que circundam qualquer organização específica. Considere-se uma universidade: os públicos incluem grupos dentro da universidade (professores, administração), grupos que apóiam a universidade (associações de ex-alunos, fundações), grupos que consomem as ofertas da universidade (estudantes) e grupos que regulam a universidade (agências governamentais).

Obviamente, o “vínculo econômico” não precisa estar presente para se qualificar uma parte interessada em qualquer organização. DONAIRE (1.994) aborda a empresa como “instituição sócio-política”, um passo além da empresa apenas como instituição econômica. Neste contexto, a empresa está ligada ‘aos valores e ideologias sociais; ao ambiente internacional; ao estado (que interfere na economia), à influência de grupos sociais externos à organização, aos sindicatos e associações de classe, e atenta à mudança da atitude da sociedade em relação ao papel desempenhado pelas empresas, ao crescimento da importância das comunicações e do papel desempenhado pelos meios de comunicação, à elevação do padrão ético a ser desempenhado pelas organizações”.

São típicas partes interessadas de uma organização: os clientes externos (consumidores), os fornecedores, os proprietários (acionistas ou sócios), os funcionários, os governos (federal, estadual e municipal), os sindicatos, as associações de classe e a comunidade – isto é, qualquer grupo de pessoas que direta ou indiretamente possua um vínculo de qualquer espécie com a organização.

Tais partes interessadas, no caso de uma ONG e, especificamente no caso de um partido político, não são muito diferentes, variando apenas semanticamente, já que se mantém a forma. Assim, pode-se dizer que, no caso de um partido político: os consumidores são os eleitores, que “pagam” com seu voto e pretendem ver suas idéias, convicções e interesses defendidos; os fornecedores são os típicos de qualquer empresa, desde recursos materiais a financeiros; os funcionários são aqueles que trabalham na organização, recebendo em troca salários. Não se

vislumbra claramente quem são os “proprietários” do partido, porquanto à palavra proprietário se associa o resultado do capital investido.

Se entendermos que “proprietário” do partido é todo aquele que recebe os benefícios do capital investido – e se considerarmos como capital tempo e recursos – pode-se afirmar que possuem características de proprietários todos aqueles que de forma persistente despendem seu tempo e contribuem com recursos financeiros.

Os dividendos a colher dependem, obviamente, do nível de poder político conquistado pelo partido – depende do resultado obtido pela organização. Pode-se afirmar, portanto, que os *stakeholders* (partes interessadas) de um ONG não são significativamente diferenciados dos *stakeholders* de outras organizações, podendo ser identificados claramente.

3.2.3 Eficácia e produtividade

Investigar-se-á agora em que medida os conceitos de eficácia e produtividade podem ser aplicados no caso de uma ONG. Para tal, é necessário estabelecer os conceitos de eficácia e de produtividade. Cabe ressaltar que o primeiro conceito não é pacífico, porquanto há autores que divergem quanto ao que pode ser considerado eficaz.

Socorreremo-nos de MOITINHO (1.967), pois queríamos conhecer o início do uso da palavra "eficiência" na Administração de Empresas, que foi neste período aproximadamente, que é de raiz latina ("*efficientia*"), mas chegou até nós, no campo da Administração, através do inglês ("*efficiency*"). Neste campo, passou a significar obtenção do máximo de rendimento útil ou de satisfação, com o mínimo de dispêndio, inclusive de tempo. A fórmula matemática da eficiência, para um mesmo tempo, é: rendimento útil/dispêndio total. (...) O aumento da eficiência pode dar-se pelo aumento do numerador (rendimento útil) relativamente ao denominador (dispêndio total) ou pela diminuição do denominador relativamente ao numerador. (...) Há quem prefira dizer "eficaz" em vez de "eficiente", mas as duas palavras não são sinônimas.

MOITINHO (1.967) ressalta que eficaz é aquilo que alcança o objetivo visado; eficiente (segundo a aceção que lhe deram os americanos e com que figura na ciência da Administração) é aquele ou aquilo que produz o máximo de rendimento útil com o mínimo dispêndio, inclusive de tempo.

Define CONTADOR (1.996) eficiência como a "relação percentual entre a produção realmente realizada e a produção padrão" – aquela que deveria ter sido realizada. Entretanto, há um conhecido ditame da Engenharia de Produção sugerindo que, em geral, a maximização da eficiência das partes não corresponde à maximização da eficácia do todo.

Já o conceito de produtividade, na Administração da Produção, está ligado aos diversos níveis em que os dados são agregados. Assim, segundo CONTADOR (1.996), pode-se falar da produtividade da nação, de um setor, de uma empresa, de uma fábrica e de uma operação. A produtividade indica a capacidade de produzir ou o estado em que se dá a produção.

A produtividade, segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1.996), refere-se aos indicadores de eficiência na utilização de recursos:

“Apesar de a palavra ser freqüentemente aplicada a um único fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação das produtividades dos diferentes recursos utilizados para obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um único fator. Normalmente, os pesos atribuídos são proporcionais aos custos de cada recurso. A utilização de um indicador composto, como o fator de produtividade total, permite determinar se o efeito global das mudanças no processo é benéfico ou não, possivelmente envolvendo interação dos recursos. Enfoques eficazes para a gestão do desempenho requerem que a produtividade com um único fator ou a produtividade total seja compreendida e medida, especialmente quando o caso for complexo, existindo grande variedade de custos e de benefícios potenciais”.

Dado o exposto, e considerando como eficaz aquilo que alcança o objetivo visado, é óbvio que uma ONG necessita avaliar o seu grau de eficácia. No exemplo dado, referente a um partido político, tendo-se como objetivo eleger alguém para um cargo majoritário ou um certo número de candidatos para determinado cargo proporcional, o partido pode avaliar até que ponto foi eficaz. Por outro lado o partido também pode calcular seus indicadores de produtividade. Um possível seria o de “quantidade de vereadores eleitos/cabo-eleitoral mês”. Indicadores de produtividade deste tipo agregam conhecimento e permitem que o

partido atue adequadamente em eleições subseqüentes. Pode-se concluir, assim, que a aplicação dos conceitos de eficácia e produtividade não difere caso se trate de uma ONG.

O sistema produtivo de uma ONG – Organização Não Governamental sem fins lucrativos, não difere substancialmente dos sistemas produtivos de outras organizações, nem seus *stakeholders* (partes interessadas) são significativamente diferenciados dos *stakeholders* de outras organizações.

A aplicação dos conceitos de eficácia e produtividade também não difere caso se trate ou não de uma ONG. Desta forma, é possível investigar as características de uma ONG com os mesmos instrumentos que se aplicam a organizações com fins lucrativos.

3.3 Organizações Não Governamentais no Brasil

O estudo mais recente sobre o universo associativo brasileiro, do qual as ONG's fazem parte, foi lançado em dezembro de 2004, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

3.3.1 Quantidade de ONG's existentes no Brasil

O estudo revela que, em 2002, havia 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos (FASFIL) no país, empregando 1,5 milhão de pessoas. Contudo, os dados da pesquisa apontam para uma imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos: igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos, etc.

De modo geral, o conjunto das associações e fundações brasileiras é formado por milhares de organizações muito pequenas e por uma minoria que concentra a maior parte dos empregados das organizações. Cerca de 77% delas não têm sequer um empregado e, por outro lado, cerca de 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores. Esse pequeno universo é formado por grandes hospitais e universidades pretensamente sem fins lucrativos, na sua maioria, entidades filantrópicas (portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, que possibilita a isenção da cota patronal, devida em razão da contratação de funcionários e prestadores de serviços).

3.3.2 Diferenças entre as siglas e expressões ONG, Instituto, Entidade Filantrópica, Oscip, OS, Entidade de Utilidade Pública

Neste item abordamos as diferenças entre as siglas e expressões que definem as associações e fundações que são freqüentemente chamadas por outras

expressões – tais como *instituto*; *ONG – Organização Não-Governamental*; *Organização da Sociedade Civil*; *Organização Sem Fins Lucrativos*; *entidade filantrópica*; *entidade assistencialista*; *OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público*; *entidade de utilidade pública*; *OS - Organização Social*; mas é importante esclarecer que essas designações não correspondem a formas jurídicas.

Algumas expressões referem-se a títulos e qualificações, conferidos pelo poder público às associações e fundações – Utilidade Pública, OSCIP, OS, Filantrópica (aquelas que possuem o antigo Certificado de Entidade Filantrópica, hoje Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social). Outras, são apenas formas diferentes de nos referirmos às associações civis e fundações – instituto, organização da sociedade civil, organização sem fins lucrativos. No caso das ONG's, esta expressão guarda muitas interpretações, como explicitado anteriormente, e historicamente identificou e identifica um campo político de organizações com uma perspectiva comum de transformação social.

Neste trabalho, focalizamos as organizações voltadas para o desenvolvimento e defesa de direitos, para a promoção do meio ambiente e para o desenvolvimento rural, perspectivas de atuação em que as ONG's se enquadram, perfazendo um pequeno grupo de organizações dentro do universo associativo brasileiro. Contudo, esse grupo teve um crescimento grande na última década, tendo triplicado seu número entre 1996 e 2002, ao passar de pouco mais de 2.800 organizações para aproximadamente 8.600 em seis anos.

3.3.3 Significado do termo *Terceiro Setor*

A expressão “terceiro setor”, também constantemente utilizada para referir-se às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos de uma forma geral, abriga, além das ONG's, outros segmentos com identidades diversas, como entidades filantrópicas e institutos empresariais.

A idéia de um setor social, ao lado do Estado e de um setor empresarial, começou a ser utilizada no Brasil há poucos anos. Em torno dessa expressão, trajetórias históricas concretas de vários segmentos da sociedade civil brasileira, que sempre atuaram com base em diferentes valores, perspectivas e alianças, ganham novos significados e tendem a se diluir em um conceito homogeneizador.

A expressão terceiro setor nos traz uma idéia de indiferenciação, unidade, convergência, consenso. Contudo, sabemos que, na realidade, a sociedade civil no Brasil é extremamente diversa, plural e heterogênea, construída ao longo de séculos e marcada por processos brutais de exclusão, concentração de renda e violação de direitos. As organizações naturalmente expressam os conflitos e contradições existentes em nossa sociedade.

A forma como o debate sobre o terceiro setor vem acontecendo no Brasil traz, em si, uma crítica indireta ao papel do Estado na redução da pobreza e na

promoção do desenvolvimento, objetivos estes que seriam realizados de forma mais eficiente pela iniciativa privada. Para a ABONG, é importante afirmar a identidade própria de cada grupo e o campo político de organizações da sociedade civil brasileira. Isto significa marcar suas diferenças e os pontos em que convergem.

3.3.4 Como as ONG's mobilizam recursos

Apesar de muitas ONG's contarem com trabalho voluntário, grande parte de seus profissionais é remunerada. Para a realização das suas atividades, buscam criar uma estrutura mínima de funcionamento (com sede, telefone, computador, etc.). Mobilizar recursos (humanos, financeiros, políticos), portanto, é uma necessidade e um desafio permanente para garantir o desenvolvimento dos seus trabalhos.

São diversas as fontes de recursos: podem ser internacionais, por meio de parcerias realizadas com agências de cooperação, ou nacionais, por intermédio do acesso a fundos públicos, doações de indivíduos ou empresas, e da utilização de mecanismos de auto-sustentabilidade.

3.3.4.1 Organizações de Cooperação Internacional

Historicamente, a cooperação internacional desempenha importante papel no financiamento de projetos das ONG's no Brasil. As organizações de cooperação,

governamentais ou não-governamentais, estão sediadas em países desenvolvidos, majoritariamente, na Europa e na América do Norte, e destinam recursos para projetos que, de um modo geral, têm como finalidade o combate à pobreza, promoção do desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades sociais.

3.3.4.2 Parcerias com órgãos governamentais

É muito comum o estabelecimento de parcerias entre organizações da sociedade civil e o poder público, para a execução de políticas públicas diferentes, como: política de prevenção a DST (Doenças Sexualmente Transmissíveis)/Aids, capacitação profissional, saúde, assistência social, geração de emprego e renda, educação de jovens e adultos, etc.

O desenvolvimento de projetos e metodologias inovadoras e exemplares no campo social, promovido pelas organizações e, muitas vezes, apoiado pelo Estado, contribui para o avanço e aprimoramento das políticas públicas e para a efetivação dos direitos sociais.

3.3.4.3 Contribuições associativas

As ONG's são constituídas por um grupo de pessoas ligadas por uma causa ou objetivo comum, com vistas à transformação social. Esse corpo associativo, além de ser responsável pelas diretrizes políticas e estratégicas da organização, muitas vezes contribui financeiramente para a sustentabilidade do projeto político da

ONG. Algumas organizações brasileiras contam com milhares de associados contribuintes.

3.3.4.4 Doações de indivíduos

Muitas ONG's possuem umas amplas bases sociais de apoio, que se traduz em doações de recursos, bens e também pelo envolvimento militante e voluntário de mulheres e homens em suas atividades e projetos.

3.3.4.5 Doações de empresas

Nos últimos anos, é crescente o número de empresas que investem em organizações e projetos sociais. As razões para isso são várias: desde convicções pessoais e filantrópicas de seus proprietários até mesmo como forma de melhorar a imagem pública e agregar valor a seus produtos e serviços, por meio do chamado "marketing social".

3.3.4.6 Auto-sustentabilidade

Entre as possibilidades de auto-sustentabilidade para as ONG's, estão à venda de produtos (camisetas, adesivos, livros) e a prestação de serviços (na realização de pesquisas, atividades de formação e assessoria, nas áreas em que acumulam conhecimentos). Essas atividades não se confundem com uma finalidade

lucrativa, já que as receitas são totalmente investidas na organização, na realização de seus objetivos sociais, e não são distribuídas entre seus diversos colaboradores.

3.3.5 Uso de recursos públicos por organização não-governamental

Nesta última década, o conceito de público – e a necessária distinção entre público e estatal, ou seja, que o público não se reduz ao estatal – experimentou intensa transformação.

O argumento segundo o qual o acesso de organizações da sociedade civil, entre as quais as ONG's, a recursos públicos as colocam na condição de “oficiais” (ou neogovernamentais), como decorrência de um dos dois equívocos mais freqüentes, que vem sendo criticado pela ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais).

A primeira posição, que acarreta conseqüências políticas e sociais bastante negativas para a sociedade brasileira, é a visão neoliberal instrumental do papel das ONG's, às quais propõe que sejam atribuídas tarefas públicas não executadas pelo Estado, que foge, assim, às suas responsabilidades e ao papel insubstituível que lhe cabe na promoção de políticas públicas de caráter universal.

Subordinado à lógica da exploração financeira, o Estado tem acionado sistematicamente o discurso das parcerias com organizações da sociedade civil,

como disfarce ideológico para o abandono de suas responsabilidades, de acordo com a lógica privatista da reforma do Estado em curso a partir dos anos 90.

A segunda posição equivocada tem profundas raízes no estatismo, arraigado em amplos setores da sociedade brasileira, inclusive em segmentos da esquerda. Consiste basicamente na confusão entre público e estatal, com a redução do público ao estatal.

Esta concepção é incapaz de incorporar a idéia de uma esfera pública ampliada e, por isto, não é capaz de compreender a natureza complexa da discussão sobre os fundos públicos e a legitimidade e necessidade de acesso de organizações da sociedade civil a estes fundos, assim como do controle social destes.

3.3.6 Prestação de contas dos recursos públicos recebidos por uma ONG

As organizações são obrigadas a prestar contas anualmente a seus “doadores”, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras. No caso de uma Organização Não-Governamental receber recursos públicos nacionais, por meio de convênios, a prestação de contas será exaustiva, devendo ser demonstrada a aplicação efetiva dos recursos recebidos, mediante

apresentação de relatórios da execução físico-financeira do projeto, que são obrigatoriamente analisados pelo Tribunal de Contas.

Conforme DI PIETRO (2.002), em seu livro *Parcerias na Administração Pública*:

“Na prestação de contas, não basta demonstrar o resultado final obtido com o convênio; é necessário demonstrar que todo o valor repassado foi utilizado na consecução daquele resultado. Vale dizer que o dinheiro assim repassado não muda sua natureza por força do convênio; ele é transferido e utilizado pelo executor do convênio, mantida sua natureza de dinheiro público (no sentido de que está destinado a fim público). Por essa razão, o executor do convênio (no caso, uma ONG), é visto como alguém que administra dinheiro público; como tal está obrigado a prestar contas não só ao ente repassador da verba, como também ao Tribunal de Contas”.

3.3.7 Autonomia

O caráter de contestação é uma marca da trajetória das ONG's do campo político da ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais). Elas desempenham um papel importante no enfrentamento do processo mundial de exclusão, de desigualdades e injustiças. Manter a autonomia de seus posicionamentos críticos e no desenvolvimento de seus projetos é um princípio fundamental.

Esta autonomia é uma condição para possíveis parcerias com o Estado, devendo ser garantido o seu direito e a capacidade de intervir na discussão, formulação e monitoramento de políticas governamentais, e também na relação

com a cooperação internacional, que deve ser baseada na transparência e na solidariedade.

Cabe esclarecer que a autonomia das associações civis no país é um direito democrático básico e está consagrado em nossa Constituição Federal de 1988, cujo artigo 5º assim estabelece:

inciso XVIII – a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada à interferência estatal em seu funcionamento;

inciso XIX – as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado.

3.3.8 Registros públicos necessários para se constituir uma ONG

Para constituir uma associação ou uma fundação (formato jurídico de uma ONG), são necessários quatro registros obrigatórios, nos três níveis de governo – federal, estadual e municipal – que exigem muitos requisitos e procedimentos legais, que são sistematicamente verificados pelas instâncias administrativas responsáveis. São eles:

3.3.8.1 Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas

Toda associação ou fundação, para iniciar suas atividades, deve registrar-se no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, que é o órgão público competente para tal registro, segundo a Lei 6015/73 (Lei de Registros Públicos).

Os cartórios são regulados de acordo com as Leis Estaduais de Organização Administrativa e Judiciária e também com base nas Resoluções sobre a Divisão e Organização Judiciária dos Estados. O estatuto social e demais atos constitutivos a serem registrados devem obedecer ao disposto no Código Civil e na Lei 6015/73. No caso do registro de uma fundação, faz-se necessário à aprovação prévia do estatuto social pelo Ministério Público Estadual (ou Federal, conforme o caso). Se o instituidor da fundação ou a pessoa por ela nomeada não elaborar o Estatuto no prazo de seis meses (ou outro que lhe tenha sido concedido), ficará a cargo do Ministério Público elaborá-lo e submetê-lo a aprovação judicial.

3.3.8.2 Receita Federal

Para ter movimentação financeira, toda associação deve se inscrever no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) junto à Receita Federal. Somente a partir desse momento, poderá abrir conta bancária e receber recursos.

3.3.8.3 Prefeitura

O espaço físico a ser utilizado como sede da associação também precisa ser regularizado perante a Prefeitura Municipal. Para obter o Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM) e o Alvará de Localização e Funcionamento, a organização deve apresentar o Estatuto Social e a Ata da Assembléia de Constituição, devidamente registrados em cartório, juntamente com o documento do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) do local onde funcionará a organização. O citado Alvará deverá ser atualizado periodicamente.

3.3.8.4 Ministério do Trabalho

Quanto à regularização trabalhista, a organização, mesmo que não tenha empregados, deve apresentar documentos e informações anuais (Relação Anual de Informações Sociais – RAIS e Guia do Fundo de Garantia e Informações à Previdência - GFIP). Além disso, se quiser contratar empregado, deverá (entre outras coisas) registrar-se no Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS).

3.3.9 Outros registros públicos

Dependendo da área e forma de atuação da entidade, existem inúmeros registros, títulos e qualificações obrigatórias ou facultativas junto ao poder público, tais como:

- Registro no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS);

- Registro no Conselho Nacional da Assistência Social (CNAS);
- Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS);
- Utilidade Pública Federal;
- Utilidade Pública Estadual e Municipal;
- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP);
- Cadastro Nacional de Entidades Ambientalista (CNEA).

Para se registrar nesses órgãos públicos ou obter determinado título ou qualificação concedida pelo poder público, a organização deve cumprir determinados requisitos e apresentar uma série de documentos, tais como: relatório de atividades; balanço contábil e patrimonial; atestado de autoridade local (prefeito, juiz de direito, promotor de justiça) de que a organização esteve e está em contínuo funcionamento nos últimos três anos, com exata observância dos princípios estatutários; qualificação completa dos membros da diretoria e atestado de idoneidade moral, etc.

3.3.10 Mecanismos institucionais de controle das ONG's

Toda associação ou fundação, anualmente, deve obrigatoriamente prestar informações a diversos órgãos públicos, a saber:

- Declaração de Informações da Pessoa Jurídica (DIPJ) que deve ser prestada à Receita Federal, contendo o balanço contábil e patrimonial anual da

organização, assim como as fontes de recursos recebidos, em categorias como: contribuições associativas; venda de bens e prestação de serviços; rendimentos de aplicações financeiras; doações e subvenções.

- Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) que deve ser entregue ao Ministério do Trabalho com informações e o perfil de cada empregador.

Qualquer alteração estatutária ou eleição de novos dirigentes deve ser obrigatoriamente informada ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, inclusive com a qualificação completa dos dirigentes e representantes legais.

Além desses procedimentos obrigatórios, para as organizações que possuem alguns dos títulos, registros e qualificações já mencionadas, existem outras informações obrigatórias que devem ser prestadas ao poder público, tais como: relatório anual de atividades; atualização dos dados cadastrais; publicação do balanço contábil e patrimonial, etc.

As fundações, além de cumprirem todas as obrigações citadas acima, são “fiscalizadas” pelo Ministério Público, que tem a competência de zelar pelo patrimônio e por suas finalidades públicas, devido à previsão legal expressa estabelecida no Código Civil.

Como qualquer pessoa jurídica, as ONG's são civilmente responsáveis pelos atos ilegais que praticam. Os dirigentes em geral, também são pessoalmente responsáveis pelos atos ilegais que praticarem, assim como pelos atos contrários ao Estatuto Social ou cometido por excesso de mandato, inclusive atos criminosos.

Há inúmeros mecanismos legais (tributários, civis, penais) que estabelecem sanções para as ilegalidades cometidas por qualquer pessoa jurídica ou física, sendo que para as ONG's que recebem recursos públicos, esses mecanismos são especialmente complexos.

Cumprir lembrar que o Ministério Público é competente para investigar e denunciar qualquer irregularidade cometida por uma ONG que lese o interesse público.

3.3.11 Controle de ONG's estrangeiras que atuam no Brasil

De acordo com a nossa legislação, em nenhum caso serão conferidos à organização não-governamental constituída no exterior direito mais amplo que os atribuídos às pessoas jurídicas, constituídas sob a lei brasileira. Além disso, para que uma associação civil ou fundação estrangeira funcione no país, por meio da criação de sucursais, filiais ou agências, é necessária a autorização do governo brasileiro, a qual se dará mediante a aprovação dos seus estatutos (ou atos

constitutivos, nos termos do art. 11º, parágrafo 1º da Lei de Introdução ao Código Civil) pelo Presidente da República.

Com a autorização, não perde a entidade o seu caráter de estrangeira. Quaisquer prerrogativas conferidas às associações nacionais, que forem além do regime comum de direito privado, somente serão extensíveis às associações ou fundações estrangeiras autorizadas se houver reciprocidade de tratamento nos seus países de origem para as associações ou fundações brasileiras. A autorização de funcionamento de organização estrangeira no Brasil pode ser revogada se a organização deixar de cumprir as obrigações exigidas pelo governo para o seu funcionamento no país.

3.3.12 Cadastramento público com informações sobre as ONG's

Existem atualmente vários cadastros e bancos de dados públicos com informações sobre as associações e fundações (formato jurídico de uma ONG) atuantes no país. Os principais deles, atualizados anualmente, são a base de dados da Receita Federal, originada da Declaração de Informações da Pessoa Jurídica, e a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho.

Exemplos de outros cadastros públicos são:

- Conselho Nacional de Assistência Social;

- Ministério da Justiça (organizações tituladas como Utilidade Pública Federal, organizações qualificadas como OSCIP e filiais de organizações estrangeiras que atuam no país);
- Ministério do Meio Ambiente (Cadastro Nacional de Entidades Ambientais - CNEA);
- Ministério da Saúde (ONG's que atuam com questões relacionadas a DST (Doenças Sexualmente Transmissíveis)/Aids);
- Ministério Público (cadastro de fundações).

Portanto, o argumento de que não existem informações e banco de dados públicos sobre a atuação das ONG's no país é equivocado. Há inúmeros cadastros que não se comunicam. O problema não é a falta de informações prestadas pelas associações e fundações, mas, sim, a falta de interesse do poder público em utilizar e sistematizar os dados disponíveis.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO

Neste capítulo se apresenta a Organização Não Governamental objeto da pesquisa de campo realizada no presente trabalho.

4.1 Serviço Social Perseverança

O objeto de estudo dessa pesquisa é o Serviço Social Perseverança, que como quase todos os projetos de natureza filantrópica e social em sua grande maioria surgem do interesse de alguém pelos problemas sociais que o cercam, também surgiu da disposição de uma mulher, a Sra. Guiomar de Oliveira Albanesi, conhecedora, adepta e praticante da Doutrina dos Espíritos, que já presidia o Centro Espírita Perseverança, grupo de estudos e trabalhos espírita, baseado nos princípios da Doutrina Kardecista que tem como paradigma basilar os estudos e pesquisas de Hippolyte Léon Denizard Rivail, cujo pseudônimo foi Allan Kardec (03/10/1.804 – 31/03/1.869), daí *kardecismo* e *kardecista*. Doutrina que é, concomitantemente, ciência experimental e doutrina filosófica.

Como ciência prática, tem a sua essência nas relações que podem ser estabelecidas com os Espíritos. Como filosofia, compreende todas as consequências morais que decorrem dessas relações. Portanto, pode ser assim definida: “O *Espiritismo* é ciência que cuida da natureza, origem e destino dos Espíritos, tanto quanto de suas relações com o mundo corporal.”

O principal dogma da Doutrina Kardecista é: *fora da caridade não há salvação*. Não se trata aqui de uma pesquisa sobre religiões, ou mesmo, de traçar semelhanças ou não entre elas; mas o pouco que observamos, mostra objetivos semelhantes em quase todas. Já foi dito anteriormente que, como um país de maioria católica, devemos lembrar que a Igreja Católica, com sede em Roma, instituiu uma doutrina social desde seus primórdios, visando conduzir o homem a conviver melhor com seu semelhante e influenciando os povos por onde passou e se instalou. A doutrina social da Igreja Católica também serve como referência para a reflexão de ordem social, econômica e política na Doutrina Kardecista.

Então, a partir das necessidades da comunidade onde se localiza é que nasce o Serviço Social Perseverança, fundado em 29/11/73 como uma entidade beneficente, sem fins lucrativos. A mantenedora (Sede) está situada a Rua Padre Maurício nº 350 – 4º andar – Vila Diva – SP – CEP 03351-000 – Telefone: 6671-4200, inspirado na vida que procuravam ter as pessoas que o iniciaram juntamente com a Sra. Guiomar, ou seja, a vida fraterna e a partilha dos bens excedentes diante das necessidades de uma comunidade extremamente carente de bens materiais e informações que melhorassem a qualidade de vida do local conhecido como Chácara Mafalda – Vila Diva – Zona Leste da Capital de São Paulo.

Inicialmente contou com os seguidores da Doutrina kardecista e frequentadores do Centro Espírita Perseverança, na maioria mulheres que criaram o

Grupo de Mães Lírio do Vale, fundado na companhia de mulheres de famílias mais abastadas, com alguma formação acadêmica, mas sobretudo com vontade de distribuir conhecimento na forma de confecção de enxovais para recém nascidos e consertos de roupas que pudessem ser aproveitadas, coleta de alimentos na comunidade para distribuição aos necessitados, aulas de culinária, corte e costura, trabalhos manuais, educação e cuidados com a criança e o jovem, coleta e distribuição de medicamentos, etc.

Passados cerca de quarenta anos do início dos trabalhos pela Sra. Guiomar, hoje o Serviço Social Perseverança e o Centro Espírita Perseverança, contam com cerca de 5.000 voluntários, cuja atividade principal é a assistência social e educacional em 8 creches e 3 Espaços Gente Jovem Perseverança e o movimento irmão “Amigos do Bem”, ONG fundada e presidida por sua filha mais nova, Alcione de Albanesi, com os mesmos princípios assistenciais e sociais no Nordeste do Brasil.

4.2 Creches Perseverança

Em 08 Creches, a entidade atende a um total de 2.130 crianças, além disso desenvolve outras atividades na área assistencial. Nas Creches Perseverança a faixa etária é de 2 meses a 6 anos – 1390 crianças. No período em que se encontram nas creches, recebem 5 refeições diárias, atividades para o desenvolvimento sócio-educativo, atendimento médico e odontológico, acompanhamento psicológico, dança, esporte e lazer; as creches estão situadas na Grande São Paulo no Jardim 9 de Julho, Cotia, Chácara Mafalda, Itaquera e Mooca.

4.3 Espaços Gente Jovem Perseverança

São 3 Espaços Gente Jovem Perseverança que atende a faixa etária de 6 a 14 anos – 740 crianças. Estas crianças freqüentam a escola num período e o EGJ - Espaço Gente Jovem no outro, onde recebem acompanhamento escolar, desenvolvem atividades programáticas relacionadas a meio ambiente, arte, educação e projetos de vida, participam de oficinas diversas como dança, esporte e lazer e de aulas de iniciação à computação, culinária, cabeleireiro e manicure.

São três unidades, situadas na Grande São Paulo no Jardim 9 de Julho, Vila Invernada e Cotia, conta com 280 funcionários e funciona de 2ª a 6ª feira das 7h00 às 17h00 durante os meses de Fevereiro a Dezembro, com férias coletivas em Janeiro.

A clientela atendida são crianças e adolescentes em situação de risco e vulnerabilidade social, provenientes de famílias de baixa renda.

4.4 Outras atividades

O Serviço Social Perseverança, todos os anos, desde 1993, entre o Natal e o Ano Novo, realiza uma distribuição de alimentos, roupas, colchonetes, calçados, brinquedos, medicamentos, cadeiras de rodas. Um grupo de voluntários da entidade,

que varia de 100 a 150 pessoas, custeando suas próprias despesas parte de São Paulo para o Nordeste.

De onde vem às doações? Da união de mais de 30.000 pessoas, entre voluntários da entidade e simpatizantes com a causa da fome e da miséria que colaboram com a Campanha do Sertão, que tem início aproximadamente três meses antes.

Os voluntários, chegam junto com as doações que uma semana antes, já partiram em várias carretas, equivalentes a mais de cem caminhões carregados com toneladas de mantimentos, roupas, medicamentos e utensílios. Já em solo nordestino, o grupo entrega porta-a porta as doações; médicos e dentistas, também voluntários, atendem aos doentes; a distribuição de doações no sertão do Nordeste acontece a 12 anos consecutivos.

Domingo Feliz: todos os domingos, crianças da vizinhança da Creche realizam no núcleo de Cotia, atividades complementares de lazer, esportes e refeição.

Integração Comunitária: aos sábados, no Espaço Gente Jovem em São Mateus, são oferecidas aos jovens atendidos na comunidade vizinha, atividades esportivas, de lazer, cursos de informática e extensão cultural, e também uma refeição.

Amigos da Esperança: mensalmente os familiares das crianças dos núcleos de Cotia se reúnem em palestras de orientação social e familiar, com apoio de cestas básicas e roupas. Um trabalho que fortalece a relação familiar na formação sadia dos jovens.

Sopa Perseverança: pela madrugada afora, grupos de voluntários percorrem praça, pontes e viadutos, atendendo moradores de rua, além do contato amigo com a pessoa, levam alimento, roupas, agasalhos etc.

4.5 Reconhecimento

O Serviço Social Perseverança conquistou em 1.998 e 2.000 o “Prêmio Bem Eficiente”. Prêmio de reconhecimento público concedido as 50 melhores entidades filantrópicas do Brasil em reconhecimento à seriedade na aplicação dos recursos, profissionalismo e transparência. Em 1.999 recebeu o “Prêmio Maiores Equipes de Voluntários” entre as dez maiores equipes de voluntários de todo o Brasil.

4.6 Como os voluntários colaboram

Contribuições através de carnês: que podem ser adquiridos na sede da entidade mantenedora ou pelo telefone: 6671-4200 ou solicitados pelo e-mail carnes@perseveranca.org.br

Carnês de contribuição mensal: 20 ou 25 parcelas de R\$20,00 e 10 parcelas de R\$50,00 e 10 de R\$100,00 (quatro tipos diferentes de carnês).

Doações diversas: alimentos, medicamentos, brinquedos, materiais de limpeza e higiene, materiais escolares e de escritório, roupas, calçados novos e seminovos, mercadorias diversas para Bazar permanente e doações em dinheiro diretamente em banco credenciado pela instituição.

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

5.1 Justificativa do método

O presente trabalho se vale de pesquisa bibliográfica e documental, exploratória e descritiva, com o apoio de um estudo de caso para promover a confrontação entre a teoria e a prática. Para a realização do estudo de caso, utilizam-se dois questionários.

Classifica VERGARA (2.000) as pesquisas, quanto aos seus fins, em: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e, quanto aos meios de que se vale, em: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Tendo em vista estas classificações, situamos a presente pesquisa primordialmente como exploratória, descrita pela autora citada como “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagens, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Quanto aos meios, a presente pesquisa, como em geral ocorre, inclui a parte bibliográfica e, do ponto de vista metodológico, a pesquisa de campo, descrita pela autora como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno”, mediante a aplicação de um questionário.

Essa pesquisa configura um estudo de caso, descrito como circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, tendo caráter de profundidade e detalhamento. De certa forma, em algum grau, é também uma pesquisa participante, na qual, segundo a autora citada, tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação fazendo com que a fronteira pesquisador e pesquisado ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue, devido à militância prévia da autora como participante de atividades junto à organização objeto de estudo no presente trabalho.

Ressalte-se ainda a colocação feita por FACHIN (2.002), segundo a qual a principal função do estudo de caso “é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis”, situações que identificamos no presente caso e que justifica a utilização dessa forma para investigação.

O método de pesquisa descritiva de caso estuda um ou poucos exemplos e um grande número de fatores. Este método aumenta a profundidade do assunto. Por

se preocupar com poucos exemplares, seu foco tende a ser qualitativo. Deste modo, uma pesquisa qualitativa envolve geralmente uma pesquisa descritiva de caso em que se estudam poucos exemplares.

Segundo GOLDENBERG (1.997), o termo estudo de caso vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, a qual se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada. Este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. A autora continua ressaltando que “o estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos”.

O estudo de caso possui as seguintes propriedades: 1) analisa uma unidade profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular; 2) é um tipo fundamental de pesquisa qualitativa. Aprofunda a descrição de determinado fenômeno. O pesquisador tenta dar respostas às perguntas: “como?” e “por quê?”. Tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente; 3) usa os mais variados métodos para coleta de dados, entre eles: análise de documentos, medidas estatísticas, entrevistas e a observação. A observação, que pode ser combinada com a entrevista, tem um papel essencial, e pode ser de caráter participante ou não-participante. Os dados devem

ser coletados no local. Exige o domínio de uma metodologia bastante complexa da qual a análise de conteúdo faz parte (DONAIRE: 1.998).

DONAIRE (1.998) chama a atenção para o protocolo de estudo de casos. A utilização de um protocolo para o estudo de casos constitui-se numa peça fundamental, que transcende seu papel de instrumento de coleta de dados. O protocolo contém, além do conteúdo comum de um instrumento de coleta, o procedimento e as regras que serão obedecidas durante a sua utilização. A existência de um protocolo, segundo esse autor, é uma das melhores maneiras de aumentar a confiabilidade do estudo de caso e de gerar uma pesquisa de boa qualidade. Na circunstância de serem utilizados múltiplos casos, é essencial a existência de um protocolo.

Para DONAIRE (1.998), o protocolo deve incluir as seguintes seções: *a)* visão sobre o projeto do estudo de caso: objetivos, recursos, pessoal envolvido, resultados esperados e leituras relevantes sobre o assunto; *b)* procedimentos de campo: credenciais e acesso aos locais de pesquisa e informações gerais de como proceder; *c)* questões de estudo de casos, identificando quais as questões relevantes que o pesquisador deve efetuar e quais as fontes de informação potenciais para responder a cada uma delas. Neste caso, duas características devem ser enfatizadas: *1)* as questões em essência devem ser usadas para que o pesquisador lembre das informações de que necessita e o porquê delas; *2)* cada questão deve ser acompanhada por uma lista das prováveis fontes de evidência,

que podem incluir entrevistas pessoais, análise de arquivos e documentos ou observação; d) guia para o relatório do estudo de casos: esboço, formato, audiência, especificação da informação bibliográfica e outros documentos. Isto é muito importante, pois contrariamente ao que ocorre com outros tipos de pesquisa, o relatório de cada caso deve ser feito concomitantemente com a coleta de dados.

De acordo com FIGUEIREDO & HAMBURGUER (1.970), uma das vantagens do estudo de caso está na possibilidade de se trabalhar com uma situação concreta e não com situações hipotéticas. Além disso, neste método existe a perspectiva de desenvolver no pesquisador a habilidade para a formação de juízos de realidade. LAVILLE & DIONNE (1.999) argumentam que a vantagem desta estratégia reside tanto na possibilidade de aprofundamento da pesquisa como na adaptação de instrumentos necessários para explorar elementos imprevistos, pois este tipo de trabalho não está associado a diretrizes imutáveis. Neste sentido, o pesquisador deve estar permanentemente aberto para reformular suas hipóteses ou alterar seu procedimento de coleta de dados. GIL (2.000) recomenda que não se parta de noções preconcebidas ou se mostre disposição de seguir rigidamente as diretrizes definidas no planejamento inicial.

Uma das limitações do estudo de caso é a impossibilidade de generalização dos resultados caso a unidade de estudo seja anormal ou atípica. Para LAVILLE & DIONNE (1.999), se o estudo de caso incide sobre um caso particular, examinado em profundidade, toda forma de generalização não é por isso excluída. Com efeito,

um pesquisador seleciona um caso, na medida em que este lhe pareça típico, representativo de outros casos análogos. As conclusões gerais que ele tirará deverão, contudo, ser marcadas pela prudência, devendo o pesquisador fazer prova de rigor e transparência no momento de enunciá-las.

5.2 Obtenção de dados

A pesquisa faz uso de questionários que são instrumentos de coleta de dados adequados para pesquisar grande quantidade de respondentes; obter informações genéricas sobre um tema; obter informações simultâneas de diversos pontos geográficos e obter respostas quantitativas, BALLESTERO-ALVAREZ (1.997). O questionário é um instrumento auto-explicativo que dispensa a presença do pesquisador, embora, na presente pesquisa, seja usado com a presença dele. Num questionário, a informação obtida pelo pesquisador limita-se às respostas escritas a questões pré-determinadas. É uma técnica de coleta de dados em pesquisa de campo, resultado de uma série ordenada de questões, que devem, necessariamente, ser respondidas por escrito, (LAKATOS & MARCONI: 1.985).

Foram utilizados dois questionários:

a) Questionário A, a ser aplicado a uma amostra com n=19 cooperadores da ONG objeto de estudo, de nível operacional, com vistas a observar o nível de comprometimento organizacional e o grau de aderência da ONG a um típico perfil de ONG;

b) Questionário B, aplicado ao responsável pela ONG objeto de estudo, para avaliação do grau de excelência administrativa.

Os cooperadores da ONG que responderam ao Questionário A foram selecionados por conveniência, pois eram os operadores que se encontravam na instituição nos dias de visita da pesquisadora.

5.2.1 Questionário A (Figura 1)

Para a mensuração do comprometimento organizacional, foi utilizado o instrumento de MEYER et al. (1.993), composto de 31 indicadores referentes a quatro dimensões: afetiva, normativa, instrumental e afiliativa. Para os respondentes não foram apresentados os nomes das dimensões, utilizando-se, em vez disso, a expressão “Bloco”. No mesmo instrumento é pesquisada a aderência da ONG a algumas características típicas observadas por FEICHAS (1.995). O questionário é do tipo LIKERT (1-5) e é encimado por um *caput* com o seguinte teor:

Prezado (a) Senhor (a):

O presente questionário está dividido em blocos e pretende avaliar o grau de concordância que dá a certas afirmações seu negócio. Por favor, frente a cada linha abaixo marque a sua opinião considerando: DT = Discordância total; D = Discordância; I = Indiferença; C = Concordância; CT = Concordância Total. Os dados fornecidos abaixo serão usados em uma pesquisa acadêmica e é assegurado integralmente o anonimato de V.Sa. Desta forma, sinta-se à vontade para exprimir com tranquilidade sua opinião. Muito obrigada, Elizabeth Alexandre Garcia.

	Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)	DT	D	I	C	CT
1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares					
2	Eu me identifico com a filosofia desta organização					
3	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização					
	Instrumental (Poucas Alternativas)	DT	D	I	C	CT
4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização					
5	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada					
6	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas					
	Instrumental (Recompensas e Oportunidade)	DT	D	I	C	CT
7	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar					
8	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização					
9	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente					
	Normativo (Obrigação em Permanecer)	DT	D	I	C	CT
10	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora					
11	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui					
12	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora					
	Normativo (Obrigação pelo Desempenho)	DT	D	I	C	CT
13	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa					
14	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis					
15	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa					
	Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)	DT	D	I	C	CT
16	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho					
17	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo					
18	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo					
	Instrumental (Linhas Consistentes de Atividade)	DT	D	I	C	CT
19	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere meu emprego					
20	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo					
21	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa					
	Perfil da ONG	DT	D	I	C	CT
22	O trabalho nesta organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum					
23	Há muita dificuldade na elaboração de planejamento prévio					
24	Há falta de clareza na missão da organização					
25	Observa-se muita dificuldade na limitação das ações					
26	Observa-se muita dificuldade na definição de metas					
27	Observa-se muita dificuldade na definição de resultados a serem alcançados					
28	Nesta organização existe o predomínio da informalidade					
29	Nesta organização observa-se a ausência de normas/procedimentos escritos					
30	Faltam indicadores de avaliação dos resultados do trabalho					
31	As receitas da organização dependem basicamente de doações.					

Figura 1 - Questionário A

Questionário A. Proposições do instrumento para mensuração do comprometimento organizacional (linhas 1 a 21) de MEYER et al. (1.993) e perfil da ONG (linhas 22 a 31) conforme FEICHAS (1.995). Para os respondentes não serão apresentados os nomes das dimensões, utilizando-se, em vez disso, a expressão “Bloco”. Por exemplo, em vez de “Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)” aparecerá para o respondente, apenas “Bloco 1” e assim por diante).

5.2.2 Questionário B (Figura 2)

Para medir o grau da técnica administrativa da ONG foi utilizada uma réplica do questionário tipo LIKERT (1-5) de MORTARI (2.001), aplicável para avaliar a excelência administrativa das organizações, fundamentado nos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade. Tal questionário foi adaptado para a presente pesquisa e é mostrado, integralmente, no Anexo 1. A figura 2 mostra o modelo de tal questionário, exibindo duas questões a título de exemplo. Cada questão requer que o respondente opte por uma declaração que se situará entre um grau mínimo de excelência (à esquerda) e um grau máximo de excelência (à direita).

1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 35%;">Liderança</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 55%;">1.1-Sistema de Liderança</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">1.1.1-Envolvimento pessoal dos líderes</td> </tr> </table>	Liderança	5	1.1-Sistema de Liderança	1.1.1-Envolvimento pessoal dos líderes								
Liderança	5	1.1-Sistema de Liderança											
1.1.1-Envolvimento pessoal dos líderes													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Não há uma presença constante dos líderes com os funcionários, competindo a estes decidir sobre questões operacionais. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Os líderes estão continuamente envolvidos com os funcionários no estabelecimento de metas, verificação dos resultados, estimulando e orientando as pessoas para melhores resultados. </div>												
2	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 35%;">Liderança</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 55%;">1.1-Sistema de Liderança</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">1.1.2-Comprometimento com a melhoria da Organização</td> </tr> </table>	Liderança	5	1.1-Sistema de Liderança	1.1.2-Comprometimento com a melhoria da Organização								
Liderança	5	1.1-Sistema de Liderança											
1.1.2-Comprometimento com a melhoria da Organização													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Não há esforço contínuo e sistêmico (1) dos líderes no sentido de promover a melhoria contínua da organização. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Os líderes estão intensamente comprometidos com a melhoria da organização, estimulando o envolvimento das equipes na solução dos problemas, procurando envolver o pessoal na decisão, de forma tal que os grupos participam da sua análise e apresentam alternativas de solução. </div>												

Figura 2 - Questionário B

Questionário B. Exemplo de proposições para avaliar o grau de excelência administrativa de uma organização. Fonte: MORTARI (2.001), com base nos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade. O questionário encontra-se integralmente no Anexo 1.

5.3 Protocolo do estudo de caso

O estudo de caso foi realizado com vistas a investigar, na ONG Serviço Social Perseverança, o grau de comprometimento de seus voluntários. Na medida em que um estudo de caso requer a elaboração de um protocolo, foi considerado o seguinte modelo extraído de DONAIRE (1.998):

Visão do Projeto	
Objetivos	Investigar na ONG Serviço Social Perseverança o grau de comprometimento de seus voluntários.
Recursos	Inobservância de dispêndios ou de recursos financeiros de grande monta: apenas gastos com estacionamentos e decorrentes de deslocamentos a Zona Leste da Capital de São Paulo – Chácara Mafalda – Vila Diva.
Pessoal envolvido	As pessoas envolvidas neste projeto são: os Coordenadores Gerais de Trabalho e os colaboradores.
Resultados Esperados	Verificação do grau de comprometimento.
Leituras relevantes	Ver Referências Bibliográficas

Procedimentos de Campo	
Local pesquisa	Serviço Social Perseverança – Rua Padre Maurício nº 350 – 4º andar – Vila Diva – São Paulo – SP – CEP 03351-000
Procedimentos gerais	Realização de entrevistas ou contatos (físicos, telefônicos ou por e-mail) e aplicação de questionários, com os responsáveis e colaboradores.

Questões do Estudo de Caso	
Questão Relevante	Qual é o nível de Comprometimento Organizacional das pessoas do Serviço Social Perseverança? [de acordo com o questionário (MEYER et al., 1.993)].
Fontes de Informação	Coordenadores Gerais de Trabalho do Serviço Social Perseverança.
Questão Relevante	Até que ponto o Serviço Social Perseverança adere a um perfil típico de ONG? [de acordo com questionário tipo LIKERT (1-5) baseado em (FEICHAS, 1.995)].
Fontes de Informação	Coordenadores Gerais de Trabalho do Serviço Social Perseverança.
Questão Relevante	Qual é o grau da técnica administrativa da ONG? [de acordo com questionário adaptado de (MORTARI, 2.001) e fundamentado nos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade].
Fontes de Informação	Coordenadores Gerais de Trabalho do Serviço Social Perseverança
Audiências/Contatos	
Audiências e contatos realizados:	
Contato	Diversos

5.4 Procedimento para analisar os dados coletados

Os procedimentos de análise dos resultados oriundos das respostas obtidas por meio dos questionários, são descritos abaixo.

5.4.1 Questionário A

Um típico Questionário A, respondido por um cooperador, tem a aparência mostrada na Figura 3. Para cada uma das respostas dentro do referencial semântico, os respondentes optaram entre : DT = Discordo Totalmente, D = Discordo, I = Indiferente, C = Concordo, CT = Concordo Totalmente; que foi transformada em um valor numérico correspondente de 1 a 5.

Figura 3 - Exemplo de Questionário A respondido, com a correspondente conversão de respostas.

	Prezado(a) Senhor(a): O presente questionário está dividido em blocos e pretende avaliar o grau de concordância que dá a certas afirmações seu negócio. Por favor, frente a cada linha abaixo marque a sua opinião considerando: DT =Discordância total; D = Discordância; I =Indiferença; C =Concordância; CT =Concordância total. Os dados fornecidos abaixo serão usados em uma pesquisa acadêmica e é assegurada integralmente o anonimato de V.Sa. Desta forma, sinta-se à vontade para exprimir com tranquilidade sua opinião. Muito obrigada, Beth Garcia.						
	Bloco 1	DT	D	I	C	CT	
1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares				X		4
2	Eu me identifico com a filosofia desta organização					X	5
3	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização					X	5
	Bloco 2	DT	D	I	C	CT	
4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização		X				2
5	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada		X				2
6	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas		X				2
	Bloco 3	DT	D	I	C	CT	
7	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar		X				2
8	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização		X				2
9	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	X					1
	Bloco 4	DT	D	I	C	CT	
10	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora				X		4
11	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui				X		4
12	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora		X				2
	Bloco 5	DT	D	I	C	CT	
13	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa					X	5
14	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis				X		4
15	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa				X		4
	Bloco 6	DT	D	I	C	CT	
16	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho				X		4
17	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo				X		4
18	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo				X		4
	Bloco 7	DT	D	I	C	CT	
19	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego			X			3
20	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo		X				2
21	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa		X				2
	Bloco 8	DT	D	I	C	CT	
22	O trabalho nesta organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum					X	5
23	Há muita dificuldade na elaboração de planejamento prévio				X		4
24	Há falta de clareza na missão da organização		X				2
25	Observa-se muita dificuldade na limitação das ações				X		4
26	Observa-se muita dificuldade na definição de metas				X		4
27	Observa-se muita dificuldade na definição de resultados a serem alcançados				X		4
28	Nesta organização existe o predomínio da informalidade		X				2
29	Nesta organização observa-se a ausência de normas/procedimentos escritos				X		4
30	Faltam indicadores de avaliação dos resultados do trabalho					X	5
31	As receitas da organização dependem basicamente de doações.					X	5

Os valores coletados pelo Questionário A foram tabulados, como ilustra a Figura 4. Cada coluna corresponde a um respondente.

LINHAS	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	DT	D	I	C	CT	Mediana	Total Respondentes
1	2	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	0	1	2	7	9	4,0	19
2	3	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	0	1	1	9	8	4,0	19
3	2	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	0	2	0	7	10	5,0	19
4	2	1	4	4	4	4	4	2	3	5	5	5	2	4	4	1	2	4	4	2	4	1	9	3	4,0	19
5	2	4	4	2	4	5	5	3	3	5	5	5	2	2	2	1	2	4	4	1	6	2	5	5	4,0	19
6	4	4	4	4	2	2	2	3	3	5	5	5	2	2	4	1	2	4	3	1	6	3	6	3	3,0	19
7	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	5	12	2	0	0	2,0	19
8	5	1	1	2	1	1	2	1	2	5	5	2	2	2	1	1	1	1	2	9	7	0	0	3	2,0	19
9	4	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	10	8	0	1	0	1,0	19
10	2	2	4	4	1	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	1	2	2	1	3	4	1	6	5	4,0	19
11	2	4	1	4	2	5	5	4	4	2	2	1	3	4	2	1	4	2	2	3	7	1	6	2	2,0	19
12	2	2	1	4	2	5	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	12	1	4	1	2,0	19
13	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	0	0	0	12	7	4,0	19
14	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	0	0	0	10	9	4,0	19
15	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	0	0	0	11	8	4,0	19
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5	5	4	0	1	0	13	5	4,0	19
17	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	0	0	1	13	5	4,0	19
18	2	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	2	5	5	4	0	3	2	11	3	4,0	19
19	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	3	4	2	1	2	2	4	1	5	1	9	3	4,0	19
20	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	1	2	0	16	0	4,0	19
21	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	3	2	5	1	2	2	3	1	5	3	8	2	4,0	19
22	1	4	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	5	5	4	5	5	2	1	4	1	8	5	4,0	19
23	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	13	0	4	0	2,0	19
24	4	2	2	2	2	2	2	3	4	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	5	11	1	2	0	2,0	19
25	4	2	2	2	2	2	2	4	4	1	1	4	2	2	1	2	4	2	2	3	11	0	5	0	2,0	19
26	4	2	2	2	2	2	2	3	4	1	1	4	2	2	1	2	2	2	2	3	12	1	3	0	2,0	19
27	4	2	2	2	2	2	2	3	4	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	13	1	3	0	2,0	19
28	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	0	14	0	4	1	2,0	19
29	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	5	13	1	0	0	2,0	19
30	4	2	2	2	2	1	1	2	4	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4	12	1	2	0	2,0	19
31	3	2	4	4	4	2	2	1	4	5	5	5	4	2	2	2	5	4	3	1	6	2	6	4	4,0	19

Figura 4 - Exemplo de tabulação dos dados coletados com o Questionário A. A última coluna apresenta a mediana das respostas dadas.

Uma vez tabulados os dados, foram calculadas as medianas para cada uma das proposições, sendo estes resultados associados aos correspondentes quesitos conforme mostrado na Figura 5, também meramente ilustrativa, podendo estar associados a duas colunas caso a mediana seja fracionária (linhas 8, 9, 13 e 25). Partindo-se das respostas, foi feita uma análise discursiva em relação à dominância das dimensões (afetiva, normativa, instrumental e afiliativa) que possam, eventualmente, explicar a origem do comprometimento.

		DT	D	I	C	CT	
	Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)						
1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares					X	5
2	Eu me identifico com a filosofia desta organização					X	5
3	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização					X	5
	Instrumental (Poucas Alternativas)	DT	D	I	C	CT	
4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização		X				2
5	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada		X				2
6	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas		X				2
	Instrumental (Recompensas e Oportunidade)	DT	D	I	C	CT	
7	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar		X				2
8	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para depender esforços extras em benefício desta organização	X	X				1,5
9	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente	X	X				1,5
	Normativo (Obrigação em Permanecer)	DT	D	I	C	CT	
10	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora				X		4
11	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui					X	5
12	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora		X				2
	Normativo (Obrigação pelo Desempenho)	DT	D	I	C	CT	
13	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa				X	X	4,5
14	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis				X		4
15	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa					X	5
	Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)	DT	D	I	C	CT	
16	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho					X	5
17	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo				X		4
18	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo				X		4
	Instrumental (Linhas Consistentes de Atividade)	DT	D	I	C	CT	
19	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego		X				2
20	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo		X				2
21	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa		X				2
	Perfil da ONG	DT	D	I	C	CT	
22	O trabalho nesta organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum					X	5
23	Há muita dificuldade na elaboração de planejamento prévio				X		4
24	Há falta de clareza na missão da organização		X				2
25	Observa-se muita dificuldade na limitação das ações				X	X	4,5
26	Observa-se muita dificuldade na definição de metas					X	5
27	Observa-se muita dificuldade na definição de resultados a serem alcançados					X	5
28	Nesta organização existe o predomínio da informalidade		X				2
29	Nesta organização observa-se a ausência de normas/procedimentos escritos					X	5
30	Faltam indicadores de avaliação dos resultados do trabalho				X		4
31	As receitas da organização dependem basicamente de doações.				X		4

Figura 5 - Exemplo de padrão de respostas obtidas com o Questionário A

As proposições 22 a 31 destinam-se a aferir qual o grau de aderência da ONG objeto de estudo a uma típica ONG, conforme reproduzido na Figura 6.

	Perfil da ONG	DT	D	I	C	CT	
22	O trabalho nesta organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum					X	5
23	Há muita dificuldade na elaboração de planejamento prévio				X		4
24	Há falta de clareza na missão da organização		X				2
25	Observa-se muita dificuldade na limitação das ações				X	X	4,5
26	Observa-se muita dificuldade na definição de metas					X	5
27	Observa-se muita dificuldade na definição de resultados a serem alcançados					X	5
28	Nesta organização existe o predomínio da informalidade		X				2
29	Nesta organização observa-se a ausência de normas/procedimentos escritos					X	5
30	Faltam indicadores de avaliação dos resultados do trabalho				X		4
31	As receitas da organização dependem basicamente de doações.				X		4

Figura 6 - Exemplo de Padrão de respostas obtidas com o Questionário A referentes ao perfil da ONG.

Se todas as medianas tivessem o valor 5, poder-se-ia dizer que a ONG objeto de estudo teria completamente o perfil típico de qualquer outra ONG; não se observando isso, é necessário calcular em que medida isso se observou.

	Perfil da ONG	DT	D	I	C	CT	Discorda	Concorda	Grau de Aderência
22	O trabalho nesta organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum	0	1	4	7	18	3,0	27,0	0,900
23	Há muita dificuldade na elaboração de planejamento prévio	0	0	3	14	13	1,5	28,5	0,950
24	Há falta de clareza na missão da organização	14	13	3	0	0	28,5	1,5	0,050
25	Observa-se muita dificuldade na limitação das ações	0	0	3	12	15	1,5	28,5	0,950
26	Observa-se muita dificuldade na definição de metas	0	0	3	10	17	1,5	28,5	0,950
27	Observa-se muita dificuldade na definição de resultados a serem alcançados	0	0	4	9	17	2,0	28,0	0,933
28	Nesta organização existe o predomínio da informalidade	13	15	2	0	0	29,0	1,0	0,033
29	Nesta organização observa-se a ausência de normas/procedimentos escritos	0	0	5	7	18	2,5	27,5	0,917
30	Faltam indicadores de avaliação dos resultados do trabalho	0	0	2	17	11	1,0	29,0	0,967
31	As receitas da organização dependem basicamente de doações.	0	0	2	14	14	1,0	29,0	0,967

Figura 7 - Exemplo do cálculo do grau de aderência.

O grau de aderência (última coluna da Figura 7) foi calculado dividindo-se a proporção de concordância por 30 (valor máximo possível). Inicialmente anotou-se a quantidade de casos que apontaram DT, D, I, C e CT; depois se calculou a proporção de discordantes $(DT+D+0,5*I)$ e a proporção de concordantes $(CT+C+0,5*I)$, o que se observou, respectivamente nas colunas “Discorda” e “Concorda”. Por fim dividiu-se o valor desta coluna por 30. Observar que a ONG objeto de estudo, no presente exemplo, seria concordante em 8 dos 10 quesitos.

5.4.2 Questionário B

O principal responsável pela ONG objeto de estudo respondeu às proposições do Questionário B, destinado a aferir o grau de excelência administrativa.

De acordo com a metodologia observada em MORTARI (2.001) os valores obtidos como resposta são submetidos a uma ponderação que se assemelha muito aos Primeiros Passos para a Excelência da FNQ. Desta forma, cada valor absoluto atribuído à resposta foi traduzido num outro que levou em consideração o peso da questão. A Figura 8, ilustrativa do método, mostra os pesos utilizados.

Grau de Excelência Administrativa		
	GED: Grau de Excelência Declarado	GED:
Q1	Envolvimento pessoal dos líderes	2
Q2	Comprometimento com a melhoria da org.	3
Q3	Valores e diretrizes da organização	2
Q4	Alta direção como exemplo	3
Q5	Participação na análise do desempenho	2
Q6	Práticas de liderança avaliadas e melhoradas	2
Q7	Promoção do comportamento ético	2
Q8	Organização e comunidade	3
Q9	Prática de responsabilidade pública	2
Q10	Existência de processo para formular estratégias	2
Q11	Força de trabalho envolvida no plan. estratégico	2
Q12	Estratégia comunicada às partes interessadas	2
Q13	Estratégia avaliada e melhorada	2
Q14	Estratégia desdobrada pelos diversos depts.	2
Q15	Força de trabalho envolvida no desdobramento	2
Q16	Desempenho projetado considera benchmarks	2
Q17	Progresso dos planos de ação avaliado periodic.	2
Q18	Operacionalização da estratégia avaliada e melhor.	2
Q19	Organização tem critérios para segmentar mercado	2
Q20	Atributos desejados pelos clientes são identificados	3

Figura 8 - Exemplo de tabulação das respostas ao Questionário B. Valores fictícios. Exemplos parciais, contendo 20 dos 76 Critérios.

Critério	Pontos	Qtde. Questões	Peso da Questão	Qtde Quest x Peso
Liderança	45	9	5	45
Planejamento Estratégico	45	9	5	45
Foco no cliente e no mercado	45	9	5	45
Informação e análise	45	9	5	45
Gestão de pessoas	45	9	5	45
Gestão de processos	45	9	5	45
Resultados da organização (clientes e financeiros)	110	10	11	110
Resultados da organização (pessoas, fornecedores, processos).	120	12	10	120
TOTAIS	500	76		500

Figura 9 - Peso de cada questão. Fonte: (MORTARI: 2.001)

A Figura 10 ilustra a forma de se calcular o GEA - Grau de Excelência Administrativa: 1) partiu-se do GED (grau de excelência declarado); e 2) calculou-se o Grau de Excelência ponderado, multiplicou-se GED pelo peso de cada proposição conforme a Figura 8; 3) calculou-se os pontos obtidos para cada critério; e 4) dividiu-se essa pontuação pelo valor máximo possível; 5) por fim calcula-se o GEA:

$$GEA = \frac{100 * PontosPonderadosObtidos}{PontosPossíveis}$$

Grau de Excelência Administrativa								
Critério		GED: Grau de Excelência Declarado	GED:	Peso	GE Ponderado	Pontos Obtidos	Pontos Possíveis	GEA
Liderança	Q1	Envolvimento pessoal dos líderes	2	5	10	105	225	46,67
	Q2	Comprometimento com a melhoria da org.	3	5	15			
	Q3	Valores e diretrizes da organização	2	5	10			
	Q4	Alta direção como exemplo	3	5	15			
	Q5	Participação na análise do desempenho	2	5	10			
	Q6	Práticas de liderança avaliadas e melhoradas	2	5	10			
	Q7	Promoção do comportamento ético	2	5	10			
	Q8	Organização e comunidade	3	5	15			
	Q9	Prática de responsabilidade pública	2	5	10			
Planejamento Estratégico	Q10	Existência de processo para formular estratégias	2	5	10	90	225	40,00
	Q11	Força de trabalho envolvida no plan. estratégico	2	5	10			
	Q12	Estratégia comunicada às partes interessadas	2	5	10			
	Q13	Estratégia avaliada e melhorada	2	5	10			
	Q14	Estratégia desdobradas pelos diversos deptos.	2	5	10			
	Q15	Força de trabalho envolvida no desdobramento	2	5	10			
	Q16	Desempenho projetado considera benchmarks	2	5	10			
	Q17	Progresso dos planos de ação avaliado periodic.	2	5	10			
	Q18	Operacionalização da estratégia avaliada e melhor.	2	5	10			

Figura 10 - Exemplo do cálculo do grau de excelência administrativa (GEA). Valores fictícios.

5.5 Operacionalização da pesquisa

Abaixo são descritos os passos referentes à operacionalização da pesquisa.

De forma genérica, são os seguintes:

1. Impressão dos questionários A e B nas quantidades adequadas.
2. Aplicação dos questionários.
3. Tabulação dos resultados de acordo com a metodologia acima descrita.
4. Análise dos resultados e inferências possíveis.

Capítulo 6 - Resultados

6.1 Comprometimento das pessoas com a Organização

O total de respondentes para a presente pesquisa foi de 19, não tendo sido viável obter uma amostra maior como desejaríamos.

Como afirmado anteriormente, o objetivo geral da presente pesquisa é estudar a problemática das ONG's utilizando o Serviço Social Perseverança, uma ONG – Organização Não Governamental premiada, como estudo de caso, devendo não ser considerada como representativa do universo de ONG's, mas como uma empresa que se renova continuamente e utiliza a perspectiva social como uma das premissas para seu desenvolvimento e continuidade, sob o enfoque do comprometimento para a obtenção e uso limitado de recursos.

O primeiro tópico consiste em investigar se é reconhecido o comprometimento como a principal força administrativa utilizada. A pesquisa parte da averiguação do nível de comprometimento dos responsáveis pela organização com a mesma e o nível de aplicação de instrumental da Engenharia de Produção. O nível de comprometimento foi avaliado por instrumento de MEYER et alii (1.993), aplicado às pessoas vinculadas à organização objeto de estudo. Foram utilizadas 28 proposições para avaliar o nível de comprometimento das pessoas com a organização. Para os respondentes não foram apresentados os nomes das dimensões, utilizando-se, em vez disso, a expressão "Bloco". Por exemplo, em vez

de “Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)”, apareceu para o respondente, apenas “Bloco 1” e assim por diante.

Relembrar que o *caput* do questionário que investigou o nível de comprometimento foi o seguinte:

Prezado (a) Senhor (a):

O presente questionário está dividido em blocos e pretende avaliar o grau de concordância que dá a certas afirmações seu negócio. Por favor, frente a cada linha abaixo marque a sua opinião considerando: **DT**=Discordância total; **D**= Discordância; **I**=Indiferença; **C**=Concordância; **CT**=Concordância total. Os dados fornecidos abaixo serão usados em uma pesquisa acadêmica e é assegurada integralmente o anonimato de V.Sa. Desta forma, sinta-se à vontade para exprimir com tranqüilidade sua opinião. Muito obrigada. Elizabeth Alexandre Garcia.

Desta forma, os resultados sob as colunas DT, D, I, C e CT devem ser entendidos num referencial semântico de discordância-concordância. O Grau de Comprometimento de forma geral foi obtido pela expressão:

$$GC = 100 - \left(\frac{100}{\frac{Concordam}{Discordam} + 1} \right)$$

6.1.1 Afetivo (Internalização de valores e objetivos)

Proposição							Mediana	Discordam	Concordam	Comprometimento organizacional					
Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)							DT	D	I	C	CT				
1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.						0	1	2	7	9	4,0	2,00	17,00	Afetivo
2	Eu me identifico com a filosofia desta organização.						0	1	1	9	8	4,0	1,50	17,50	
3	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.						0	2	0	7	10	5,0	2,00	17,00	

Figura 11 - Resultados de afetividade.

Os respondentes internalizam os valores da organização e se identificam com a filosofia dela. É grande o grau de comprometimento que expressa que os respondentes se identificam com a filosofia da organização: 92,11.

6.1.2 Alternativas

Proposição							Mediana	Discordam	Concordam	Comprometimento organizacional
Instrumental (Poucas Alternativas)		DT	D	I	C	CT				
4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	2	4	1	9	3	4,0	6,50	12,50	Poucas alternativas
5	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	6	2	5	5	4,0	8,00	11,00	
6	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	1	6	3	6	3	3,0	8,50	10,50	

Figura 12 - Resultados de alternativas disponíveis

De forma geral os respondentes acreditam que a organização lhes proporciona uma alternativa de vida. Os valores observados não foram elevados. Os respondentes acreditam que teriam poucas alternativas se deixassem a organização (65,79). Caso a deixassem suas vidas ficariam bastante desestruturadas (57,89) e sem alternativas imediatas (55,26). Os valores esperados, para estas proposições, eram baixos.

6.1.3 Recompensas e Oportunidade

Proposição							Mediana	Discordam	Concordam	Comprometimento organizacional
Instrumental (Recompensas e Oportunidade)		DT	D	I	C	CT				
7	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	5	12	2	0	0	2,0	18,00	1,00	Recompensa
8	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	9	7	0	0	3	2,0	16,00	3,00	
9	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	10	8	0	1	0	1,0	18,00	1,00	

Figura 13 - Resultados de Não-Recompensa.

No conjunto de proposições referentes a recompensas e oportunidades parece claro que os respondentes se sentem recompensados e valorizam a organização. O trabalho na organização não é obstáculo a uma possível saída para trabalhar em outro lugar e o esforço desenvolvido não espera recompensas diretas. Publicamente a visão que expressam é a mesma visão pessoal.

6.1.4 Obrigação de permanecer

Proposição						Mediana	Discordam	Concordam	Comprometimento organizacional					
Normativo (Obrigação em Permanecer)						DT	D	I	C	CT				
10	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.					3	4	1	6	5	4,0	7,50	11,50	Não-Obrigação
11	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					3	7	1	6	2	2,0	10,50	8,50	
12	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.					1	12	1	4	1	2,0	13,50	5,50	

Figura 14 - Resultados quanto à obrigação de permanecer na Organização.

Os respondentes de forma geral sentem-se motivados a continuar na organização. Mesmo se observássemos alguma vantagem para sair da organização os respondentes não a deixariam agora (60,53). De forma geral não é o reconhecimento de obrigação moral com as pessoas da organização o impedimento para a saída da mesma (44,74) e muito menos, a culpa (28,95).

6.1.5 Desempenho

Proposição							Mediana	Discordam	Concordam	Comprometimento organizacional
Normativo (Obrigação pelo Desempenho)		DT	D	I	C	CT				
13	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0	0	0	12	7	4,0	0,00	19,00	Busca desempenho
14	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0	0	0	10	9	4,0	0,00	19,00	
15	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0	0	0	11	8	4,0	0,00	19,00	

Figura 15 - Resultados de Desempenho.

Os respondentes acreditam que todo empregado deve buscar atingir os objetivos da Organização (100,00); que o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis (100,00) e que cada um deles reconhece que tem a obrigação em desempenhar bem sua função na Organização (100,00).

6.1.6 Fazer parte

Proposição							Mediana	Discordam	Concordam	Comprometimento organizacional
Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)		DT	D	I	C	CT				
16	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0	1	0	13	5	4,0	1,00	18,00	Fazer parte
17	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0	0	1	13	5	4,0	0,50	18,50	
18	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0	3	2	11	3	4,0	4,00	15,00	

Figura 16 - Resultados de pertencer.

É grande o sentimento de pertencer. Os respondentes sentem que seus colegas os consideram como membro da equipe de trabalho (94,74); que fazem parte do grupo (97,37) e que são reconhecidos por todos na organização como membros de um grupo (78,95).

6.1.7 Consistência

Proposição							Mediana	Discordam	Concordam	Comprometimento organizacional					
Instrumental (Linhas Consistentes de Atividade)							DT	D	I	C	CT				
19	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.						1	5	1	9	3	4,0	6,50	12,50	Consistente
20	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						1	2	0	16	0	4,0	3,00	16,00	
21	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa						1	5	3	8	2	4,0	7,50	11,50	

Figura 17 - Resultados de consistência.

A consistência dos respondentes com a organização é elevada e eles procuram não transgredir as regras (pois assim sempre manterão o trabalho) (65,79); reconhecem que na situação atual, ficar na organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo (84,21) e sabem que para conseguir ser recompensado é necessário expressar a atitude certa (60,53).

6.2 Grau de aderência do Serviço Social Perseverança a um típico perfil de ONG

Foi investigada, também a aderência da ONG a algumas características típicas observadas por FEICHAS (1.995). Os resultados sugerem que a organização objeto de estudo está longe de ser uma típica ONG.

Proposição						Mediana	Discordam	Concordam	Grau de Aderência	Perfil pouco aderente a uma ONG típica	
Perfil da ONG	DT	D	I	C	CT						
22	O trabalho nesta organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum	1	4	1	8	5	4,0	5,50	13,50		0,71
23	Há muita dificuldade na elaboração de planejamento prévio	2	13	0	4	0	2,0	15,00	4,00		0,21
24	Há falta de clareza na missão da organização	5	11	1	2	0	2,0	16,50	2,50		0,13
25	Observa-se muita dificuldade na limitação das ações	3	11	0	5	0	2,0	14,00	5,00		0,26
26	Observa-se muita dificuldade na definição de metas	3	12	1	3	0	2,0	15,50	3,50		0,18
27	Observa-se muita dificuldade na definição de resultados a serem alcançados	2	13	1	3	0	2,0	15,50	3,50		0,18
28	Nesta organização existe o predomínio da informalidade	0	14	0	4	1	2,0	14,00	5,00		0,26
29	Nesta organização observa-se a ausência de normas/procedimentos escritos	5	13	1	0	0	2,0	18,50	0,50		0,03
30	Faltam indicadores de avaliação dos resultados do trabalho	4	12	1	2	0	2,0	16,50	2,50	0,13	
31	As receitas da organização dependem basicamente de doações.	1	6	2	6	4	4,0	8,00	11,00	0,58	
						valores médios =	13,90	5,10	0,27		

Figura 18 - Resultados de aderência a uma ONG típica.

As proposições concordantes são fundamentalmente duas: os respondentes reconhecem que o trabalho na organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum e que as receitas da organização dependem basicamente de doações.

No mais discordam de algumas características típicas de OGN's, a saber: *a)* não concordam que haja muita dificuldade na elaboração de planejamento prévio; *b)* reconhecem que não há falta de clareza na missão da organização; *c)* dizem que não há muita dificuldade na limitação das ações; *d)* afirmam que não se observa muita dificuldade na definição de metas; *e)* não reconhecem muita dificuldade na definição de resultados a serem alcançados; *f)* afirmam que não existe o predomínio da informalidade; *g)* descartam que na organização haja ausência de normas/procedimentos escrita; e *h)* afirmam que não faltam indicadores de avaliação dos resultados do trabalho.

6.3 Grau de Excelência Administrativa da ONG Serviço Social Perseverança

O Grau de Excelência Administrativa foi medido segundo a metodologia apresentada por MORTARI (2.001) e calculado pela fórmula:

$$GEA = \frac{100 * \text{Pontos Ponderados Obtidos}}{\text{Pontos Possíveis}}$$

Os resultados obtidos pela organização podem ser considerados muito bons. Adiante são apresentados os resultados considerando certas características.

6.3.1 Liderança

Avaliação do GEA -Grau de Excelência Administrativa - da ONG Perseverança							
Número	Critério avaliado	Peso da Questão	Grau de Excelência avaliado	Grau de Excelência Ponderado	Pontuação		%
					Obtida	Máxima	
1	Envolvimento pessoal dos líderes	5	5	25	Liderança	210	93,3%
2	Comprometimento com a melhoria da organização	5	5	25			
3	Valores e diretrizes da organização, definidos	5	5	25			
4	Alta direção como exemplo	5	4	20			
5	Participação na análise crítica do desempenho	5	5	25			
6	Práticas de liderança avaliadas e melhoradas	5	5	25			
7	Promoção do comportamento ético	5	4	20			
8	Org. participa e estimula participação camunitária	5	5	25			
9	Prática de responsabilidade pública e cidadania	5	4	20			

Figura 19 - Resultados de Liderança.

Quanto a Liderança os critérios que obtiveram a nota máxima foram: Alta direção como exemplo e a promoção do comportamento ético. Em Liderança a organização obteve 93,3% dos pontos possíveis.

6.3.2 Planejamento estratégico

Avaliação do GEA -Grau de Excelência Administrativa - da ONG Perseverança								
Número	Critério avaliado	Peso da Questão	Grau de Excelência avaliado	Grau de Excelência Ponderado		Pontuação		%
						Obtida	Máxima	
10	Existência de processo para formular estratégias	5	5	25	Planejamento estratégico	210	225	93,3%
11	Força de trabalho envolvida no processo de plan.	5	5	25				
12	Estratégia é comunicada às partes interessadas	5	4	20				
13	Estratégia é avaliada e melhorada	5	5	25				
14	Estratégias são desdobradas	5	5	25				
15	Força de trabalho envolvida no desdobramento	5	4	20				
16	Desempenho projetado considera benchmarks	5	5	25				
17	O progresso dos planos de ação é avaliado	5	5	25				
18	Operacionalização da estratégia é avaliada	5	4	20				

Figura 20 - Resultados de Planejamento Estratégico.

A avaliação mostra que a estratégia é adequadamente comunicada às partes interessadas. Que a força de trabalho é adequadamente envolvida no desdobramento das estratégias e que a operacionalização da estratégia é adequadamente avaliada. Em Planejamento Estratégico a organização obteve 93,3% dos pontos possíveis.

6.3.3 Foco no Cliente/Mercado

Avaliação do GEA -Grau de Excelência Administrativa - da ONG Perseverança								
Número	Critério avaliado	Peso da Questão	Grau de Excelência avaliado	Grau de Excelência Ponderado		Pontuação		%
						Obtida	Máxima	
19	Org. tem critérios para segmentar mercado	5	5	25	Foco no cliente/mercado	220	225	97,8%
20	Atributos desejados pelos cli. são identificados	5	5	25				
21	Organização reforça a sua imagem	5	5	25				
22	Práticas de conhecimento mútuo	5	5	25				
23	Seleção de canais para cliente negociar e reclamar	5	5	25				
24	Padrões atendim. conhecidos pelos atendentes	5	4	20				
25	Sugestões e reclamações tratadas eficazmente	5	5	25				
26	Satisfação dos clientes avaliada p/ melhoria	5	5	25				
27	Relacionamento c/ cli. avaliado e melhorado	5	5	25				

Figura 21 - Resultados do Grau de Excelência Administrativa – GEA da ONG Perseverança.

A única deficiência parcial apontada foi no critério relacionado aos padrões de atendimento conhecidos pelos atendentes. Em foco no cliente/mercado a Organização obteve 97,8% dos pontos possíveis.

6.3.4 Informação e análise

Avaliação do GEA -Grau de Excelência Administrativa - da ONG Perseverança								
Número	Critério avaliado	Peso da Questão	Grau de Excelência avaliado	Grau de Excelência Ponderado		Pontuação		%
						Obtida	Máxima	
28	Informações atualizadas e confiáveis	5	5	25	Informação e análise	215	225	95,6%
29	Indicadores derivados das metas	5	5	25				
30	Gestão da informação avaliada e melhorada	5	5	25				
31	Há processos para obter benchmarks	5	4	20				
32	Informações comparativas usadas p/ metas	5	4	20				
33	Processo de benchmark avaliado e melhorado	5	5	25				
34	Há processo p/ analisar indicadores	5	5	25				
35	Result. da análise são usados em contramedidas	5	5	25				
36	Análise crítica do desempenho é avaliada	5	5	25				

Figura 22 - Resultados de Informação e análise.

Nos critérios referentes a processos para obter *benchmarks* e informações comparativas usadas para metas, a organização não obteve 5 pontos. Em Informação e análise a Organização obteve 95,6% dos pontos possíveis

6.3.5 Gestão de Pessoas

Avaliação do GEA -Grau de Excelência Administrativa - da ONG Perseverança								
Número	Critério avaliado	Peso da Questão	Grau de Excelência avaliado	Grau de Excelência Ponderado		Pontuação		%
						Obtida	Máxima	
37	Comunicação eficaz	5	5	25	Gestão de pessoas	215	225	95,6%
38	Formas de remuneração reforçam desempenho	5	4	20				
39	Sistemas de trabalho são avaliados	5	5	25				
40	Planos de treinamento cnsideram necessidades	5	5	25				
41	Habilidades e conhecimentos são reforçados	5	5	25				
42	Desenvolvimento das pessoas é avaliado	5	5	25				
43	Fatores que afetam pessoal são identificados	5	5	25				
44	Bem estar das pessoas é promovido	5	5	25				
45	Clima organizacional é avaliado e melhorado	5	4	20				

Figura 23 - Resultados de gestão de pessoas.

As formas de remuneração não reforçam adequadamente o desempenho e o clima organizacional não é plenamente avaliado e melhorado, pelos que conseguiram nota 4. Em gestão de pessoas a Organização obteve 95,6% dos pontos possíveis.

6.3.6 Gestão de Processos

Avaliação do GEA -Grau de Excelência Administrativa - da ONG Perseverança								
Número	Critério avaliado	Peso da Questão	Grau de Excelência avaliado	Grau de Excelência Ponderado		Pontuação		%
						Obtida	Máxima	
46	Projetos dos processos/produtos consideram cli.	5	5	25	Gestão de processos	220	225	97,8%
47	Requisitos desempenho operacional são desd.	5	5	25				
48	Processos de produção avaliados	5	5	25				
49	Gestão de processos avaliada e melhorada	5	4	20				
50	Processos de apoio atendem partes interessadas	5	5	25				
51	Processos de apoio são monitorados	5	5	25				
52	Principais indicadores são divulgados	5	5	25				
53	Relacionamento com fornec é melhorado	5	5	25				
54	Fornecedores são avaliados e qualificados	5	5	25				

Figura 24 - Resultados de gestão de processos.

A avaliação da gestão de processos reconhece que alguma coisa falta no critério de avaliação e melhoria de processos, que obteve nota 4. Em gestão de processos a organização obteve 97,8% dos pontos possíveis.

6.3.7 Resultados referentes a Clientes e a Finanças

Número	Critério avaliado	Peso da Questão	Grau de Excelência avaliado	Grau de Excelência Ponderado	Pontuação		%	
					Obtida	Máxima		
55	Satisfação dos clientes	11	5	55	Result. Clientes/Financ.	495	555	89,2%
56	Fidelidade dos clientes	11	5	55				
57	Insatisfação dos clientes	11	4	44				
58	Participação no mercado	11	5	55				
59	Imagem da organização/marca/ produto	11	5	55				
60	Receitas e lucro	11	4	44				
61	Liquidez e endividamento	11	5	55				
62	Retorno sobre investimento	11	4	44				
63	Disponibilidade financeira	11	4	44				
64	Otimização custos/benefícios	11	4	44				

Figura 25 - Resultados de clientes e finanças.

A organização apresenta bons resultados, com ligeiras deficiências nos critérios referentes à insatisfação de clientes, receitas e lucro e retorno sobre investimento, disponibilidade financeira e otimização custos/benefícios. Em resultados referentes a clientes e finanças a Organização obteve 89,2% dos pontos possíveis.

6.3.8 Resultados de Pessoas e Desempenho da Organização

65	Desempenho e eficácia do trabalho	10	4	40	Result. Pessoas/Organiz.	560	600	93,3%
66	Desenvolvimento das pessoas	10	4	40				
67	Bem-estar das pessoas	10	5	50				
68	Satisfação da força de trabalho	10	5	50				
69	Desempenho dos fornecedores quanto à qualidade	10	4	40				
70	Desempenho dos fornecedores quanto a prazos	10	5	50				
71	Desempenho dos fornecedores quanto a custos	10	4	40				
72	Desempenhos dos produtos/ serviços	10	5	50				
73	Desempenho dos processos de produção	10	5	50				
74	Desempenho dos processos de apoio	10	5	50				
75	Desempenho das estratégias	10	5	50				
76	Desempenho global	10	5	50				
	Média =		4,72	30,86				94,5%
	Desvio padrão=		0,45	11,49				

Figura 26 - Resultados de desempenho da Organização.

Os resultados não foram plenos nos critérios: Desempenho e eficácia do trabalho; Desenvolvimento das Pessoas; Desempenho dos Fornecedores quanto à Qualidade e Desempenho dos Fornecedores quanto a Custos. Em resultados de Pessoas e Desempenho da Organização, a organização obteve 93,3% dos pontos possíveis.

A mediana da avaliação, numa escala LIKERT (1-5) foi 5 e a organização obteve 93,3% dos pontos possíveis, o que expressa um excelente nível de excelência administrativa.

Capítulo 7 – Conclusões e Sugestões

7.1 Conclusões

Os resultados mostram que é elevado o comprometimento das pessoas com a organização, com base em 19 pessoas ouvidas. Os respondentes acreditam que a organização lhes proporciona uma alternativa de vida; sentem-se recompensados e valorizam a organização; sentem-se motivados a continuar e acreditam que todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização. Para os respondentes é grande o sentimento de pertencer ao grupo e sentem, também, que seus colegas os consideram como membro da equipe de trabalho. Procuram não transgredir as regras e reconhecem que, na situação atual, ficar na organização é, na realidade, uma necessidade, tanto quanto um desejo.

O fato de pertencer a um grupo ou a um trabalho leva à sensação de participação e parece estar associado a validar a própria existência através de tarefas e atitudes que possam significar interferir positivamente na vida de outras pessoas e talvez perpetuar sua própria existência, confrontando seus valores, expectativas, ansiedades, dúvidas e dificuldades, gerando aceitação de seus próprios problemas e o entendimento de que não está só e não é o único a enfrentar as dificuldades inerentes à vida humana.

Os respondentes apontaram que a ONG Perseverança foge do perfil típico de uma ONG, as proposições concordantes são fundamentalmente duas: *a)* os respondentes reconhecem que o trabalho na organização é motivado por um ideal que todos possuem em comum e *b)* que as receitas da organização dependem basicamente de doações. No mais, discordam de algumas características típicas de uma ONG, pois muitos estão, desde o início de suas atividades voluntárias, sem conhecer outros padrões e, talvez por isso, sem melhores condições de análise e valorização das técnicas administrativas e de participação utilizadas.

Mesmo existindo estas discordâncias quanto a algumas características típicas da ONG estudada, fica evidente a satisfação humana no trabalho voluntário, devidamente aprendido e valorizado com esta ONG.

O Grau de Excelência Administrativa foi medido segundo a metodologia apresentada por MORTARI (2.001) e a mediana da avaliação, numa escala LIKERT (1-5) foi 5. A Organização obteve 93,3% dos pontos possíveis, o que expressa um excelente nível de excelência administrativa.

De forma geral, observou-se uma consistência entre os resultados referentes ao comprometimento das pessoas com a Organização, o perfil desta em relação a uma ONG típica e o Grau de Excelência Administrativa.

O grau de comprometimento encontrado na pesquisa realizada com a ONG Serviço Social Perseverança demonstra a impossibilidade da existência de tal organização sem o voluntariado preparado e tendo como princípio norteador à motivação para o trabalho, adquirida através da competência de seus administradores e no profundo conhecimento demonstrado por eles das características humanas.

É constante o empenho desta liderança em tirar de cada um de seus voluntários o “homem novo” ali adormecido, mostrando que, através da responsabilidade e integração social, a vida pode se tornar mais amena, menos compartimentada e melhor vivida quando os ideais são os mesmos e os fins a que se destinam é o objetivo de todos. Por parte da grande maioria, não há vontade de emperrar ou obstruir procedimento algum, fazendo com que seja uma meta única o aumento diário da produtividade.

É bem possível, segundo a crença da autora desta pesquisa, que, quando as organizações tradicionais se tornarem melhores conhecedoras das características humanas, daqueles que lhes prestam serviço e dos homens em geral, entenderão que a motivação humana não está restrita apenas às questões econômicas, mas passa pelo caminho da valorização da pessoa e do meio em que ela vive, incluindo o que lhe é mais caro.

A análise realizada certamente suscita um grande número de questões, entre as quais podemos destacar a origem do elevado grau de excelência administrativa obtido e as razões específicas do perfil da ONG Serviço Social Perseverança não se ajustar ao perfil típico de uma ONG. Estas duas questões sugerem que pesquisas com esta ONG poderiam ser feitas para buscar tais respostas.

Finalmente, quanto à avaliação da metodologia adotada como elemento de pesquisa adequado à aquisição de conhecimento sobre o assunto tratado, acreditamos que o resultado foi positivo. A metodologia, em nossa opinião, se mostrou bastante abrangente, descendo à investigação de aspectos diversos da problemática da ONG objeto de estudo e permitindo a consolidação das informações em indicadores objetivos.

Entretanto, cabe uma ressalva quanto aos resultados auferidos pela utilização do Questionário B, pois as porcentagens obtidas ficaram significativamente acima dos níveis usuais de excelência obtidos com a aplicação dos Critérios do PNQ. Acredita-se que aqui deva ter incidido um viés devido ao fato de que o respondente era o próprio responsável pela organização e pode, portanto, ter forçado, de certa forma, suas respostas positivamente.

7.2 Limitações da pesquisa

A presente pesquisa possui algumas delimitações, umas de cunho estrutural (decorrentes dos recursos humanos e financeiros aplicados) e outras de cunho metodológico, que cabe ressaltar. A presente pesquisa se ocupa:

- da ONG Serviço Social Perseverança;
- do nível de comprometimento dos colaboradores dessa ONG, avaliado por instrumento (MEYER *et al*: 1.993);
- da aderência da ONG objeto de estudo às características comuns de ONG's de acordo com (FEICHAS: 1.995);
- do grau de excelência administrativa da ONG, medido de acordo com (MORTARI, 2.001).

A pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, não possibilitará que se extrapolem os resultados para outras ONG's, sem maiores cuidados. Entretanto, dentro das limitações estatísticas inerentes ao método do estudo de caso, acreditamos que fica a contribuição à compreensão da problemática das ONG's em nosso país.

7.3 Sugestões para novas pesquisas

Os seguintes temas, dentre outros, surgem como possibilidades para novas pesquisas:

- uso da metodologia em ONG's não premiadas;
- uso da metodologia em outros tipos de organização, inclusive em empresas privadas;
- adaptação da metodologia na parte referente ao Questionário B, à versão mais atualizada disponível dos primeiros passos para a excelência, buscando também eliminar o possível viés mencionado quanto às pontuações obtidas.

Referências Bibliográficas

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ALIGLERI, L. *Responsabilidade social e cultura organizacional: o caso da Ford Brasil*. Londrina: Paraná, 2002. Dissertação de Mestrado – Pós-Graduação em Administração: Mestrado Consorciado Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá.

_____; CÂMARA, M. R. A. *Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade*. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. Anais..., Recife: Observatório da Realidade Organizacional: UFPE: ANPAD, maio 2002.

ANDION, C. *Gestão das organizações de economia solidária: contornos de uma problemática*. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro: v.32, n.1, p.8-24, jan./fev. 1998.

ARAÚJO, V. *Doutrina social da Igreja e economia de comunhão*. In: QUARTANA, Pino et al. *Economia de comunhão*. São Paulo: Cidade Nova, 1992. p. 35-56.

_____, V. *Economia de comunhão e comportamentos sociais*. In: COSTA, Rui et al. *Economia de comunhão*. 2 ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998a. p. 9-20.

_____, V. *Um fundamento para a economia*. Cidade nova, São Paulo, n. 7, p. 36-37, jul. 1998b.

ASHLEY, P. A. *Do consumo responsável para a produção responsável: redirecionando a perspectiva de mudança para a responsabilidade social empresarial*. Rio de Janeiro, 2000. Projeto de Tese de Doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

_____. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. A. MACEDO-SOARES, D. L. *Um Modelo Conceitual para a Incorporação da Responsabilidade Social a Governança das Relações Negócio-Sociedade*. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, Anais..., Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p 1-15.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Manual de organização, sistema e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação*. São Paulo: Atlas, 1997.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. Revista de Administração de Empresas, 1993.

_____ ; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. *Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22. 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BERNADI, Maria Amália. *Você pode ajudar*. Revista Você S.A. ano 2, nº 15, setembro 1999.

BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. São Paulo, 2001. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

_____ ; KRUGLIANSKAS, I. Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of Brazilian companies. In: ICTPI Kansai 2002, Anais..., Kyoto, Japan, 2002. p. 1-13.

BRUNI, Luigino. *Economia civil e economia de comunhão*. São Paulo, n. 2, p. 5, set. 1996.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY, *Introduction to Corporate Social Responsibility*, San Francisco, 1999.

CA JOÃO PAULO II. *Centesimus Annus*. São Paulo: Loyola, 1991.

CAMARGO, Leoleli. *Voluntariado*. In Jornal Zero Hora, nº 470. Porto Alegre, 2 de dezembro de 2000.

CAMPANHOLE, Adriano, SANTOS, Reinaldo e CAMPANHOLE, Hilton Lobo. *Entidades sindicais*. São Paulo: Atlas, 1986.

CAMPOS, T. L. C. *Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2002. p.1-15.

CARDOSO, C. C. *Ética e políticas éticas em contexto empresarial*. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs). *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 306-331.

CARDOSO, A. e SILVA, D. *A responsabilidade social como uma atitude estratégica de gestão*. Caderno de Administração, São Paulo: FEA/PUC, nº 3, março 2000. p.89-100.

CARROLL, A. B. A. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders*. Business Horizons, 34, julho-agosto 1991.

CERTO, S. C. & PETER, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.

COMISSÃO DA COMUNIDADE EUROPÉIA, *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (Livro Verde), Bruxelas, 2001.

CONTADOR, José Celso. *Gestão de operações*. São Paulo: Vanzolini, 1996.

COSTA NETO, Pedro Luís de Oliveira. *Estatística*. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

COSTA, Rui. *Uma experiência em curso*. In: COSTA, Rui et al. *Economia de comunhão*. 2. Ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 135-142.

D'AMBRÓSIO, D. & MELLO, P. C. *A responsabilidade que dá retorno social*. *Gazeta Mercantil*, 10.11.98, p.c-8.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parceria na Administração Pública*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. Trecho disponível em arquivo de <http://www.abong.org.br>

DISERIO, L. & SAMPAIO, M. *Projeto da Cadeia de Suprimento: Uma visão dinâmica da decisão fazer x comprar*. *RAE*, V. 41, Nº1, pág 54-66, Jan/Mar 2001.

DONAIRE, D. *A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração*. São Paulo: FEA/USP- IMES/SCS, 1998 (paper)

_____. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1994.

DONALDSON T., PRESTON, L. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v.20, jan.1995. p.65-91

DRUCKER, P. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. London: Capstone, 1997.

FALCONER, Andres Pablo. *VOLUNTARIADO EMPRESARIAL – ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO BRASIL*, 1.999.

FEICHAS, S. A.Q. *Proposta de reestruturação organizacional de uma ONG e processo de aprendizagem de mão-dupla*. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro: v.29, n.2, p.164-183, abr./jun. 1995.

FERRELL, O. C. *et all. Ética empresarial*. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2001.

FERRUCCI, Alberto. *Considerações sobre a economia de comunhão*. In: COSTA, Rui et al. *Economia de comunhão*. 2 ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998a. p. 69-92.

FIGUEIREDO, O.; HAMBURGER, P. L. *Casos de administração mercadológica: uma coletânea*. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

FISCHER, Rosa Maria. *VOLUNTARIADO EMPRESARIAL – ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO BRASIL*, 1.999.

FREEMAN E. *Strategic Management: stakeholder approach*. London: Pitman Publishing, 1984. p.276-295.

FREIRE, Fátima de Souza et al. *O Balanço Social Francês e a Relação de Informações Sociais no Brasil: um estudo comparativo de suas motivações, finalidades e utilizações*. Colóquio Vingtième anniversaire du bilan social: quelles leçons et quelles perspectives? Lirhe: Université des Sciences Sociales de Toulouse I, julho, 1997.

FRIEDMAN, M. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1963.

GARAY, Ângela B. B. Scheffer. *Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações*. Revista de Administração, v.36, n.3, p.6-14, julho/setembro 2001.

GIL, A. C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRAJEW, Oded. *Por um mundo mais seguro*. In: Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. 2ª ed., Suplemento da Revista Exame, Nº 754, São Paulo: Ed. Abril, novembro 2001.

GRAYSON, D.; HODGES, A. *Compromisso Social e Gestão Empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2002.

GS VATICANO II. *Constituição pastoral Gaudium et Spes*. In: Compêndio do Vaticano II. São Paulo: LTr, 1971.

GUI, Benedetto. *Empresa e economia de comunhão: algumas reflexões*. In: COSTA, Rui et al. Economia de comunhão. 2 ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 93-106

GURGEL, Floriano do Amaral e TOLEDO, Nilton Numes. *Estratégia da manufatura*. São Paulo: Vanzolini, 1995. (Apostila).

HALL, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Review*, v.6, p.50-76, 1971.

JOÃO PAULO II. *Laborem Exercens*. 8. Ed. São Paulo: Paulinas, 1990.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1997.

KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, Anais..., Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p 1-15.

KOTLER, P. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1978.

LANDIM, Leilah. *Para além do Estado e do Mercado: Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro. ISER - Instituto de Estudos da Religião. Série textos de Pesquisa, junho de 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa – meio ambiente no eco-capitalismo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.40, n. 2, abril-jun/2000. p. 80-88.

LE LG VATICANO II. *Constituição dogmática Lumen Gentium*. In: *Compêndio do Vaticano II*. São Paulo: LTr, 1971.

LUX, Kenneth. *O erro de Adam Smith: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade*. São Paulo: Nobel, 1993.

MM JOÃO XXIII. *Mater et Magistra*. In: *Encíclicas e documentos sociais*. São Paulo: LTr, 1971.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 2 Ed. New York: Harper and Row, 1970. P.35-58.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. 1990. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da globalização*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAYER, Raymond. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1980.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. 2002. *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil*. Artigo apresentado no 26o Encontro da Anpad, Salvador.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. 1993. *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78: 538-551.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, Cesar. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro – Da Filantropia Tradicional à Filantropia de Alto Rendimento e ao Empreendedorismo Social*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MENDONÇA, J. R.; GONÇALVES, J. C. S. *Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância?* In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2002. p.1-15.

MOITINHO, Álvaro Porto. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1967.

MORGAN, Gareth, *Imagens da organização*, São Paulo: Atlas, 1996.

MORTARI, M. *Perfil profissional do administrador: um estudo da diferença de perfil do Administrador requerido por empresas de diferentes portes e graus de excelência administrativa*. São Paulo: UNIP, 2001 (dissertação de mestrado em Administração).

PP JOÃO PAULO II. *Redemptor Hominis*. São Paulo: Loyola, 1979.

PT JOÃO XXIII *Pacem in Terris*. In: Encíclicas e documentos sociais. São Paulo: LTr, 1971.

PAIXÃO, M. R. *Teoria de Administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

PFEIFFER, Cláudia. *Por que as empresas privadas investem em projetos sociais e urbanos no Rio de Janeiro?* Rio de Janeiro: Ágora da Ilha, 2001.

PLATÃO. *A república*. Tradução de Enrico Corvisieri. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

PINHEIRO, Márcia Baraúna. *Economia de comunhão: uma experiência peculiar de economia solidária*. In: SINGER, Paul; DE SOUZA, André R. (orgs.). *A economia*

solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000. p. 333-351.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. *Verde e competitivo: acabando com o impasse*. In: PORTER, M.E. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.

QUARTANA, Pino. *A economia de comunhão no pensamento de Chiara Lubich*. In: QUARTANA, Pino et al. *Economia de comunhão*. São Paulo: Cidade Nova, 1992. p. 11-22.

RN LEÃO XIII. *Rerum Novarum*. In: Encíclicas e documentos sociais. São Paulo: LTr, 1971.

ROESCH, S. *Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2002, Salvador. Anais. 1CD

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan e JOHSTON, Robert. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1996.

SENNETT, Richard *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERAFIM, M.C. *A ética no espaço de produção: contribuições da economia de comunhão*. Florianópolis: UFSC, 2001 (Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção).

SERPA, M. *O Paradigma da complexidade e a análise organizacional*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.32, n.2, p.26-35, abr./jun. 1992.

_____. *O Estado e as ONGs: uma parceria complexa*. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro: v.31, n.6, p.41-54, nov./dez. 1997.

SIMON, H. *Sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SRS JOÃO PAULO II. *Sollicitudo Rei Socialis*. 4. Ed. São Paulo: Paulinas, 1990.

SOUZA, M. J.; MARCON, R. *A responsabilidade social das empresas para com consumidores, acionistas e sociedade*. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. Anais..., Recife: Observatório da Realidade Organizacional: UFPE: ANPAD, maio 2002. p.1-15.

SORGI, Tommaso. *A cultura do dar*. In: COSTA, Rui et al. *Economia de comunhão*. 2 ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 31-68.

SROUR, R. H. *Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SZAZI, Eduardo. *As normas do trabalho voluntário*. Texto capturado no site www.programavoluntarios.org.br

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F.G. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro: v.32, n.5, p.7-23, set./out. 1998.

_____. *Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado*. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro: v.33, n.5, p.85-102, set./out. 1999.

VASSALLO, Cláudia. *Agenda para o futuro*. Exame, n. 28, 13 jan. 1999. p. 64-79.

VERGARA, Sylvia C, BRANCO, Paulo D. *A empresa humanizada - a organização necessária e possível*. Rio de Janeiro: PUC-Rio/IAG, 1999.

_____. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Jair Lot. *Código eleitoral e legislação complementar*. São Paulo: Jalovi, 1988

WALLACE, J. E. *Professional and organizational commitment: compatible or incompatible?* Journal of Vocational Behavior. v. 42, p.333-349, 1993.

XAVIER, A. M.; SOUZA, W. J. *Responsabilidade Social sob o Enfoque da Norma SA 8000: Intervenção Cidadã ou Ferramenta do Marketing Empresarial?* In: Congresso da COPPEAD, 9, 2002, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, novembro, 2002. p.1-13.

ZADEK, S. *Balancing performance, ethics, and accountability*. Journal of Business Ethics, v. 17, n. 13, oct. 1998. p. 1421-1441.

ZAMAGNI, Stefano. *Um imprescindível investimento em cultura*. Cidade Nova, São Paulo, n. 1-2, p. 23, jan./fev. 1999.

ZAPPALÀ, Roberto. *Comunismo, capitalismo, comunhão*. In: QUARTANA, Pino et al. Economia de comunhão. São Paulo: Cidade Nova, 1992. p. 95-142.

Anexos

Anexo 1 Questionário A

Anexo 2 Questionário B

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)