

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E TURISMO**  
**CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RICARDO DELFINO GUIMARÃES**

**AS AÇÕES SOCIAIS DE UMA FUNDAÇÃO PRIVADA DE ENSINO  
SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS SEUS *STAKEHOLDERS***

Biguaçu  
2008

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**RICARDO DELFINO GUIMARÃES**

**AS AÇÕES SOCIAIS DE UMA FUNDAÇÃO PRIVADA DE ENSINO  
SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS SEUS *STAKEHOLDERS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Lucila Maria de Souza Campos, Dra.

Biguaçu  
2008

**RICARDO DELFINO GUIMARÃES**

**AS AÇÕES SOCIAIS DE UMA FUNDAÇÃO PRIVADA DE ENSINO  
SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS SEUS *STAKEHOLDERS***

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Administração** no **Programa de Pós-graduação em Administração e Turismo** da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Biguaçu, 24 de junho de 2008

---

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.  
Coordenador do PMA

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Lucila Maria de Souza Campos, Dra.  
(Orientadora) – Universidade do Vale do Itajaí

---

Prof. Everton Luis P. de Lorenzi Cancellier, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí

---

Prof.<sup>a</sup> Rosilene Marcon, Dra.  
Universidade do Vale do Itajaí

---

Prof.<sup>a</sup> Andréa Leite Rodrigues, Dra.  
Universidade Nove de Julho

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, mesmo distante.

Agradeço à minha orientadora, a meus amigos e a todos que acreditaram em mim e na minha capacidade de superação.

## RESUMO

Devido à proliferação crescente das ações do Terceiro Setor no cotidiano das comunidades, inseridas na sociedade civil de diversas formas e conceitos, é necessário, além de discutir seus objetivos, desenvolver estudos que descrevam avaliações sobre a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, os resultados de suas ações sociais e, especialmente, dimensionar a visibilidade e a comunicação dos projetos sociais. Orientando-se pela teoria dos *stakeholders*, a presente pesquisa objetiva avaliar as ações sociais de uma Fundação Privada de Ensino Superior, localizadas na região da Grande Florianópolis, na perspectiva dos seus *stakeholders* alunos, professores e funcionários, bem como as comunidades assistidas pelos seus projetos sociais em relação às ações praticadas por essa Fundação. A pesquisa utiliza-se de duas abordagens para análise e interpretação dos dados: a qualitativa e a quantitativa. Essas duas abordagens foram integradas em triangulação, permitindo o cruzamento das conclusões. As informações foram obtidas por intermédio de pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica, e a pesquisa se caracterizou basicamente como descritiva. O método de descrição de caso foi empregado na análise qualitativa das ações sociais praticadas pela Fundação e observado para identificar os *stakeholders* nas suas ações sociais. Para definir os *stakeholders*, a classificação empregada foi a de primários e secundários; esse tipo de classificação, sugeridas por Cavanagh e McGovern (1988) e Clarkson (1995), permite a identificação dos *stakeholders* influentes e não-influente dos projetos sociais de extensão. Para tal, um instrumento de coleta de dados foi desenvolvido para se obter a perspectiva dos *stakeholders* em relação à visibilidade, comunicação, imagem e resultados dos projetos, adaptado a partir dos modelos de avaliação de qualidade e resultados de projetos sociais descritos na fundamentação teórica deste estudo. Os resultados da pesquisa se confirmaram pela perspectiva generalizada do *stakeholder* comunidade e dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários pesquisados, os quais, boa parte deles não tem conhecimento, e mesmo os que conhecem os projetos sociais consideraram as ações sociais praticadas pela Fundação junto às partes interessadas de baixa visibilidade, tanto por deficiências no processo de gestão como por falta na comunicação e na divulgação dos projetos. A partir da identificação desses pontos fortes e fracos na gestão dos projetos sociais, os resultados apresentados na pesquisa poderão orientar e aprimorar os processos de gestão administrativa e o direcionamento da fundação como organização do Terceiro Setor e operacionalizar as ações sociais promovidas por ela.

Palavras-chave: Terceiro setor. Teoria dos *stakeholders*. Gestão social.

## ABSTRACT

Due to the proliferation of Third Sector actions in the daily life of communities, which are inserted in civil society in many ways and with many different concepts, it is necessary, besides discussing its objectives, to develop studies that describe evaluations of the quality of the services offered to society, the results of social actions, and in particular, to qualify the visibility and communication of social projects. Guided by the stakeholder theory, this study evaluates the social actions of a Private Higher Education Foundation located in the Greater Florianópolis region, in the views of its stakeholders - students, teachers and employees - as well as the communities assisted by its social projects in relation to the actions carried out by the Foundation. Two approaches were used for analysis and interpretation of the data: the qualitative and the quantitative. These were integrated in a triangulated form, allowing cross-referencing of the conclusions. The information was obtained through field research and bibliographic review, and the research was basically characterized as descriptive. The case description method was used in the quantitative analysis of the social actions carried out by the Foundation, and these were observed in order to identify the stakeholders in the social actions. To define the stakeholders, these were classified into primary and secondary. This type of classification, created by Clarkson (1995), enables the identification of influential and non-influential stakeholders in the social extension projects. For this, a data collection tool was developed to obtain the stakeholders' views on the visibility, communication, image and results of the projects, and this tool was adapted based on qualitative evaluation models and the results of social projects described in the theoretical background to this study. The results of the study were confirmed by the generalized perspective of the stakeholder community and of the student, teacher and employee stakeholders investigated, most of whom were unaware of the social projects, and even those who were aware of them, consider the actions carried out by the Foundation, in conjunction with the interested parties, to have low visibility due to deficiencies in the management process and the lack of communication and promotion of the projects. Based on the identification of these strong and weak points in the management of the social projects, the results presented in the study may guide and improve the processes of administrative management, give direction to the foundation as a Third Sector organization, and operationalize the social actions carried out by it.

Key-words: Third sector, *Stakeholders* Theory, Social Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: A natureza das relações dos <i>stakeholders</i> entre os diferentes setores.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2: Visualização de potenciais <i>stakeholders</i> .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 1: Perspectiva dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da visibilidade dos projetos sociais de extensão da Fundação estudada.....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 2: Perspectiva dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da imagem dos projetos sociais de extensão da fundação estudada.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 3: Perspectiva dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre a comunicação dos projetos sociais de extensão da fundação estudada.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 4: Perspectiva dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre a importância dos projetos sociais de extensão da fundação estudada para inserção social das comunidades assistidas .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 5: Perspectiva dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre divulgação dos resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela fundação estudada .....</b>	<b>84</b>
<b>Quadro 1: Comparativo da Gestão Empresarial e Gestão OTS. ....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 2: Característica OTS <i>versus</i> Característica de Fundação Privada de Ensino Superior .....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 3: Projetos sociais de extensão praticados pela Fundação na região da Grande Florianópolis.....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 4: <i>Stakeholders</i> primários e secundários.....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 5: <i>Stakeholders</i> influentes e não-influentes.....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 6: Elementos de avaliação descritos nos modelos dos autores apresentados na Revisão da Literatura.....</b>	<b>68</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População e amostra .....	67
Tabela 2: <i>Stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da fundação por sexo .....	71
Tabela 3: <i>Stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da fundação por grau de instrução .....	72
Tabela 4: <i>Stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da fundação por idade .....	73
Tabela 5: <i>Stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da fundação por renda mensal .....	74
Tabela 6: Conhecimento dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre o Terceiro Setor .....	74
Tabela 7: Perspectiva dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre fundação estudada como OTS.....	75
Tabela 8: Conhecimento dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre os projetos sociais de extensão da fundação estudada.....	76
Tabela 9: Opinião dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da visibilidade dos projetos sociais de extensão da fundação estudada.....	77
Tabela 10: Opinião dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários da imagem dos projetos sociais de extensão da fundação estudada.....	79
Tabela 11: Opinião dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre a comunicação dos projetos sociais de extensão da fundação estudada .....	80
Tabela 12: Opinião dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre a importância dos projetos sociais de extensão da fundação estudada para inserção social das comunidades assistidas .....	82
Tabela 13: Opinião dos <i>stakeholders</i> Alunos, Professores e Funcionários sobre divulgação dos resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela fundação estudada...83	
Tabela 14: Distribuição dos <i>stakeholders</i> (Alunos vs. Funcionários) de acordo com o conhecimento do Terceiro Setor.....	85
Tabela 15: Teste Qui-quadrado - Associação .....	85
Tabela 16: Distribuição dos <i>stakeholders</i> (Alunos vs. Funcionários) perspectiva da fundação como OTS .....	86
Tabela 17: Teste Qui-quadrado - Associação.....	86
Tabela 18: Distribuição dos <i>stakeholders</i> (Alunos vs. Funcionários) de acordo com o conhecimento dos projetos sociais praticados pela fundação.....	86
Tabela 19: Teste Qui-quadrado - Associação .....	86
Tabela 20: Distribuição dos <i>stakeholders</i> (Alunos vs. Professores) de acordo com o conhecimento do Terceiro Setor.....	87
Tabela 21: Teste Qui-quadrado - Associação.....	87

<b>Tabela 22: Distribuição dos <i>stakeholders</i> (Alunos vs. Professores) de acordo com o conhecimento dos projetos sociais praticados pela fundação.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 23: Teste Qui-quadrado - Associação.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 24: <i>Stakeholders</i> Comunidade por sexo.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 25: <i>Stakeholders</i> Comunidade por grau de instrução.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 26: <i>Stakeholders</i> Comunidade da fundação por idade.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 27: <i>Stakeholders</i> Comunidade por renda mensal.....</b>	<b>91</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 AS OTS NO CONTEXTO DA GESTÃO SOCIAL.....	20
2.2 ABORDAGENS SOBRE OS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	38
<b>2.2.1 Classificação dos <i>stakeholders</i></b> .....	<b>39</b>
<b>2.2.2 Abordagem de gestão dos <i>stakeholders</i></b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.3 A identificação dos <i>stakeholders</i></b> .....	<b>42</b>
2.3 A INFLUÊNCIA DA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA GESTÃO SOCIAL .....	45
2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO .....	51
2.5 O ENQUADRAMENTO DAS FUNDAÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR NO TERCEIRO SETOR .....	54
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>60</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	60
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
<b>3.2.1 Critérios para definição dos projetos pesquisados</b> .....	<b>62</b>
<b>3.2.2 Critérios para definição dos <i>stakeholders</i> primários e secundários dos projetos sociais</b>	<b>64</b>
<b>3.2.3 Definição dos <i>Stakeholders</i> influentes e não-influentes</b> .....	<b>65</b>
<b>3.2.4 Tamanho da amostra</b> .....	<b>66</b>
<i>3.2.4.1 População e amostra</i> .....	67
<b>3.2.5 Instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>67</b>
<b>3.2.6 Tratamento e análise dos dados</b> .....	<b>69</b>
<b>3.2.7 Pré-Teste</b> .....	<b>70</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO</b> .....	<b>71</b>
4.1 INDICADORES SOCIOECONÔMICOS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	71
<b>4.1.1 Resultados referentes aos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários da fundação estudada por sexo</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1.2 Resultados referentes aos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários da fundação estudada por grau de instrução</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1.3 Resultados referentes aos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários da fundação por idade</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1.4 Resultados referentes aos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários da fundação por renda mensal</b> .....	<b>73</b>
4.2 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS PELA FUNDAÇÃO ESTUDADA.....	74
<b>4.2.1 Conhecimento dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários da fundação estudada sobre o Terceiro Setor</b> .....	<b>74</b>

4.2.2	Perspectiva dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários em relação à fundação estudada como com sendo uma Organização pertencente ao Terceiro Setor .....	75
4.2.3	Conhecimento dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários sobre os projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada .....	76
4.2.4	Perspectiva dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários da visibilidade dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada .....	77
4.2.5	Perspectiva dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários da imagem dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada .....	78
4.2.6	Perspectiva dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários sobre a comunicação dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada .....	80
4.2.7	Perspectiva dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários sobre a importância dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada para a inserção social das comunidades assistidas .....	81
4.2.8	Perspectiva dos <i>stakeholders</i> alunos, professores e funcionários sobre a divulgação dos resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela fundação estudada.....	83
4.3	COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> ALUNOS <i>VERSUS</i> PROFESSOR <i>VERSUS</i> FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO ESTUDADA.....	84
4.3.1	Entre alunos e funcionários .....	85
4.3.1.1	Conhecimento do termo Terceiro Setor .....	85
4.3.1.2	Perspectiva da Fundação como <i>OTS</i> .....	85
4.3.1.3	Conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação.....	86
4.3.2	Entre alunos e professores .....	87
4.3.2.1	Conhecimento do termo Terceiro Setor .....	87
4.3.2.2	Conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação.....	87
4.3.3	Entre professores e funcionários .....	88
4.3.4	Resultados referentes ao <i>stakeholder</i> comunidade.....	88
5	CONCLUSÃO .....	93
	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA <i>STEKEHOLDERS</i> ALUNOS, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO .....	106
	APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA <i>STEKEHOLDER</i> COMUNIDADE .....	109
	APÊNDICE C – LISTA DE <i>STAKEHOLDERS</i> RESPONDENTES .....	110

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é resultado da necessidade de uma discussão profunda sobre dois universos, o campo literário e o empírico. O estudo foi dimensionando para o gerenciamento das práticas sociais de uma Organização do Terceiro Setor (OTS), tendo como suporte a Teoria dos *Stakeholders*. O estudo se deteve na visibilidade e na comunicação de uma Fundação em relação às ações de gestão de seus projetos sociais de extensão situados na região da Grande Florianópolis.

O Terceiro Setor, resultado de um fenômeno de proporções mundiais a partir dos anos 80, abrangeu setores significativos da sociedade civil organizada, ganhou visibilidade e se expandiu, passando a influenciar os meios econômicos e políticos em suas decisões. É constituído por organizações que são privadas, autogovernadas, não distribuem lucros, são voluntárias e voltadas para o benefício público. Salamon e Anheier (1997) ressaltam essas cinco condições para uma organização pertencer ao TS, que se diferenciam daquelas pertencentes ao Primeiro Setor (Estado) e ao Segundo Setor (Mercado), porém essas organizações permitem variações, pois podem apresentar aspectos diferenciados entre si. Contudo, para ser considerada parte do Terceiro Setor, na visão desses autores, uma OTS deverá conter todas as cinco características. Ressalta Salamon (1998) que esse processo, de magnitude mundial, de mudanças nas relações sociais e econômicas, significa uma revolução associativa global, que envolve a formação de uma importante rede de organizações privadas autônomas: o Terceiro Setor.

No Brasil, estudos recentes confirmam que o Terceiro Setor já se consolidou e está presente diariamente no discurso do público em geral, ultrapassando as barreiras das discussões ideológicas e acadêmicas (BOSE, 2004). Pesquisa realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD-BRASIL, 2004) entre os anos de 2001 e 2003 revelou que 45 milhões de brasileiros tiveram envolvimento ou mantêm ainda algum vínculo com projetos desenvolvidos por OTS, seja como beneficiário, seja como voluntário, doador ou prestador de serviços profissional. Dados de 2003 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004) indicam que o Brasil possui entre 270 e 300 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (oficialmente cadastradas) que empregam, aproximadamente, dois milhões de pessoas.

Atualmente, o estudo da gestão no Terceiro Setor é um dos temas que mais desperta interesse em pesquisas da área de Administração. Destacam-se, no exterior, as pesquisas produzidas pela *Yale University* e pela *Harvard Business School* e, no Brasil, os trabalhos desenvolvidos pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (CETS-FGV) e pelo Centro de Estudos de

Administração do Terceiro Setor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (CEATS-FEA/USP).

Nos trabalhos dos autores utilizados nesta pesquisa, verificou-se que os conteúdos focaram seus objetivos na discussão dos aspectos teóricos relativos ao tema, destacando a problematização de quatro questões centrais: a) a falta de definições e conceitos sobre o Terceiro Setor e Gestão Social suportados por conhecimentos sistematizados e sua diferenciação em relação ao Primeiro e Segundo Setores; b) a preocupação de que as OTS se descaracterizem enquanto tal, por adotarem modelos de gestão próprios do Mercado, que dão uma ênfase excessiva na busca de resultados; c) a repulsa das OTS em aceitar procedimentos organizacionais e administrativos como modelo gerencial, temendo que venham a descaracterizar sua missão em função do tecnocratismo e instrumentalismo; d) a ausência de mecanismos de gestão próprios para o Terceiro Setor que identifiquem seu público-alvo, modelados a partir de suas especificidades.

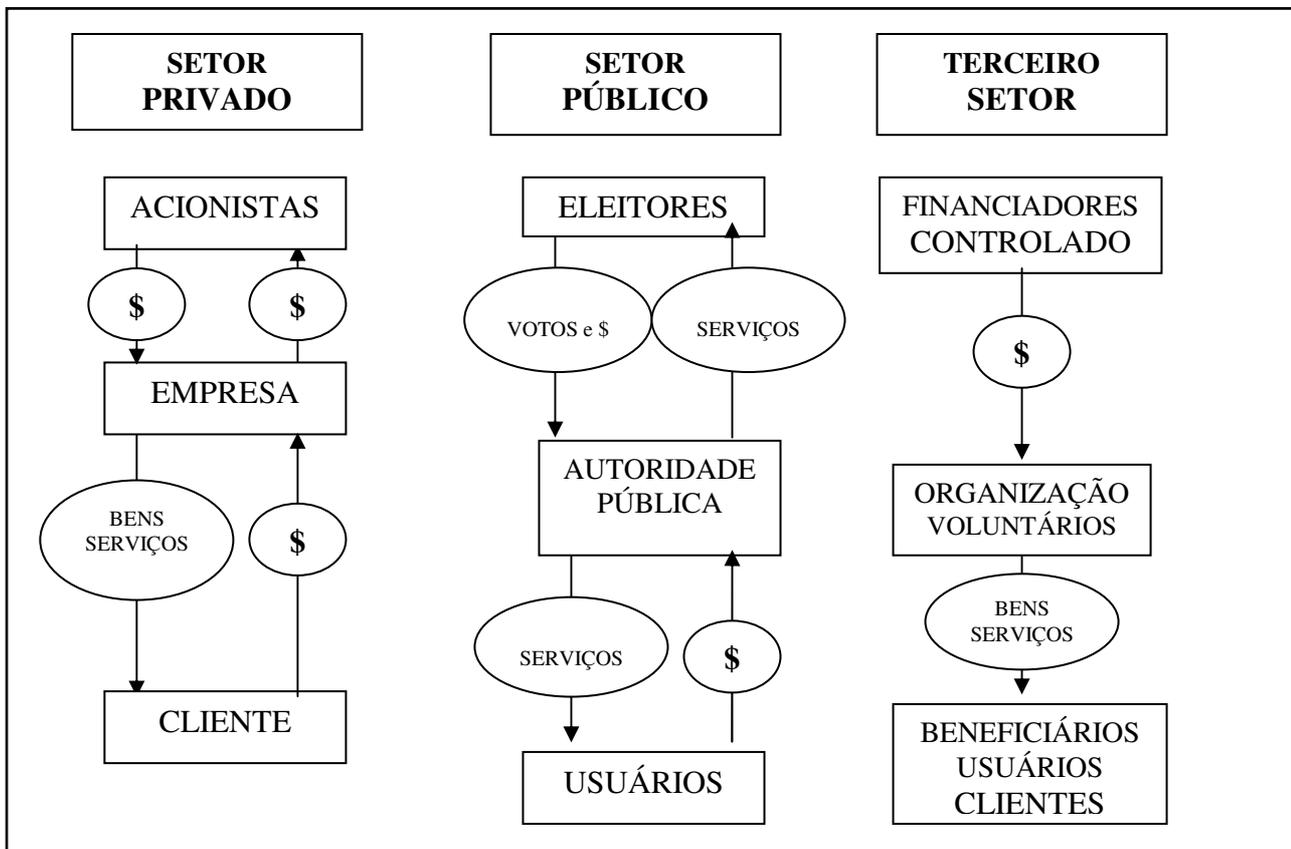
Porém, para conhecer o público-alvo de qualquer organização, é preciso primeiramente conhecer as partes que, de alguma forma, são afetadas por ela ou a afetam. Essas partes envolvidas e/ou interessadas são chamadas de *stakeholders*. Os *stakeholders*, numa organização, podem ser os clientes, patrocinadores, fornecedores, acionistas, diretores, funcionários, doadores, comunidades e também o ambiente onde essa organização está inserida; isso depende do segmento, finalidade, missão ou contexto em que ela se encontra.

O uso da expressão *stakeholders*, cujo marco foi o trabalho de Freeman (*Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984), começou a se generalizar no final da década de 1980. Na prática era usado para determinar os grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver, instituindo, assim, a teoria dos *stakeholders*. Hoje não é possível estabelecer um conceito único de *stakeholders*, mas é útil para a sua compreensão identificar a idéia mais utilizada, proposta por Freeman (1984), que assim os define : são todos os grupos que afetam ou são afetados pela organização e todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas suas ações.

Outro ponto fundamental sobre a teoria dos *stakeholders* é que, mesmo sendo uma ferramenta de gerenciamento direcionado ao segundo setor (mercado), muitos autores (CAMPOS, 2002; HUDSON, 1999; SILVA, 2006; MUELLER, 2004, entre outros) focam seus estudos para gestão nas OTS, como forma de administrá-la, tendo por fundamento o envolvimento das partes interessadas e com o intuito de torná-las organizações profissionais, competitivas e consistentes.

Para Hudson (1999, p.17), a expressão *stakeholders* apresenta significados distintos para o Setor Privado (mercado), Setor Público (governo) e Terceiro Setor. Essa distinção, segundo o autor, pode ser

notada com relação à denominação dos *stakeholders* e a diferenças quanto à natureza das relações internas em cada organização, conforme representado na Figura 1:



**Figura 1:** A natureza das relações dos *stakeholders* entre os diferentes setores

**Fonte:** Hudson (1999)

Freeman e Mcvea (2000) destacam a dificuldade em avaliar o grau de relevância dos *stakeholders* numa organização, identificando sua importância e conciliando seus objetivos numa gestão bem sucedida. Segundo esses autores, as dificuldades em atender todos os diferentes interesses do público ligado à organização certamente acarretará conflitos. Já Heckert (2001) enfatiza que no Terceiro Setor não há um público principal que se destaque significativamente dos demais. De maneira geral, as OTS, atendendo aos princípios da Gestão Social, devem dar total atenção aos beneficiários, pois são, em última instância, os que possibilitam o cumprimento de sua missão (mas outros públicos, tais como os financiadores, também são tão importantes quanto, e o mesmo se aplica aos doadores e aos voluntários e até a um quarto grupo, os familiares dos beneficiários cujos interesses são relevantes).

Porém, as OTS não se relacionam apenas com um público preferencial, como são os clientes das empresas de mercado. Ao contrário, existem diversos públicos, internos e externos, primários e secundários, influentes e não influentes, com diferentes expectativas e com diferentes perspectivas das ações sociais geridas por essas instituições.

Os gestores, por sua vez, precisam conhecer essas perspectivas e percepções e medir a visibilidade dos projetos sociais promovidos pelas OTS. Um método de medição foi sugerido por Adulis (2002): avaliação de projetos sociais por meio da perspectiva dos *stakeholders* primários e secundários. Consiste em formular perguntas precisas a respeito do planejamento, execução e resultados das ações sociais programadas, processo de avaliação que permite aos gestores obter informações em relação às necessidades dos *stakeholders*, certificação de que as ações desenvolvidas levarão ao alcance dos resultados previstos tornando-os aptos a conhecer e mensurar o impacto dessas ações. No mesmo ponto de vista, Reis (1999) apresenta sua “Avaliação de Projetos como Instrumento de Gestão”: mecanismos de comprovação objetiva e sistemática do nível de andamento de um projeto, do alcance dos objetivos e metas e de modificações na situação-problema focalizada. Outro método foi desenvolvido por Valarelli (1999) nos “Indicadores de Resultados de Projetos Sociais”. Esses indicadores, segundo o autor, são parâmetros qualificados e/ou quantificadores que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto estão sendo alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. Também Silva e Brandão (2004) elaboraram “Os Elementos de Avaliação” de programas e projetos sociais, e Carvalho (2004) apresentou um método de comparação de aplicabilidade das ferramentas de Planejamento Estratégico nas OTS. Marino (2004), por sua vez, elaborou um questionário com o objetivo de definir a perspectiva dos *stakeholders* na fase da análise situacional de um projeto social.

Para realizar essas medições, diversos autores criaram modelos próprios ou adaptaram para o Terceiro Setor instrumentos da iniciativa privada. Heckert (2001) desenvolveu um estudo piloto para medir a qualidade dos serviços prestados por OTS; Silva (2004) adaptou do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) um instrumento denominado “Modelo de Avaliação para Organizações do Terceiro Setor (MAQUATS)”; São Pedro (2004), a partir do Modelo de Indicadores do ETHOS e dos critérios do PNQ, desenvolveu um “Modelo de Avaliação de Gestão Socialmente Responsável em Instituições de Ensino Superior (MAGESI)” e, por fim, Sapelli (2006), baseada no questionário proposto por Grootaert *et al.* (2004) para o Banco Mundial, apresentou os “Indicadores de Capital Social numa Organização do Terceiro Setor”.

Neste trabalho, com base na teoria dos *stakeholders*, serão estudadas as ações sociais promovidas por uma fundação privada de Ensino Superior. A esse respeito, duas questões emergem na pesquisa: a primeira refere-se à condição das Fundações Privadas de Ensino Superior como Organizações do Terceiro Setor.

Reimberg (2006, p.44-48) afirma que essas fundações, embora preencham os requisitos descritos por Salamon (1998, p.5)<sup>1</sup>, funcionam de forma semelhante a uma empresa. Adotam posturas e doutrinas mercadológicas, ou seja, modelos de gestão próprios do *mercado*, a saber: utilização agressiva das ferramentas de *marketing*, competição obstinada na busca de novas matrículas, maximização dos resultados, cobrança de todos os serviços prestados, hierarquização administrativa e elevada profissionalização de pessoal não-voluntário, em especial, docentes doutores, formados, em sua maioria, em universidades públicas. Contudo, por ostentarem o título de universidade ou instituição de Ensino Superior sem fins lucrativos, administradas por fundações privadas, certos privilégios lhes são concedidos, tais como a isenção de impostos e o recebimento de verbas e subvenções de projetos educacionais administrados pelo Estado a fundo perdido. Segundo Reimberg (2006), essas posturas e condições fazem com que as Fundações Privadas de Ensino Superior se descaracterizem como Organizações do Terceiro Setor, às quais, por definição, deveriam pertencer.

Por outro lado, Reimberg (2006, p.50) verificou que as Fundações Privadas de Ensino Superior, principalmente as superavitárias, visando melhorar sua imagem junto aos diversos públicos com os quais interagem e também pressionadas pelo Poder Público, passaram a investir em ações sociais, antes circunscritas às universidades públicas (federais ou estaduais). Essas fundações começaram a atuar em projetos de inclusão social de crianças e adolescentes carentes através do esporte, programas de prevenção ao consumo de drogas, programas de apoio à terceira idade, manutenção de hospitais e maternidades em pequenos municípios, distribuição de livros didáticos em comunidades carentes e cursos de especialização voltados à geração de emprego e renda e ao mercado de trabalho; ou seja, as Fundações Privadas de Ensino Superior estão muito mais próximas das ações de responsabilidade social executadas pela iniciativa privada do que para Organizações do Terceiro Setor.

A segunda questão diz respeito à comunicação e à visibilidade das ações sociais promovidas por essas fundações. Em outras palavras, interessa saber se os diversos públicos (*stakeholders*) envolvidos têm conhecimento dessas ações sociais. Segundo Soares-Baptista (2006), mesmo que, nos dias de hoje, haja uma abundância de meios e possibilidades de acesso à comunicação, isso não implica necessariamente que a informação esteja ao alcance de todos. A autora afirma que é preciso assegurar a visibilidade das ações sociais, o que, por sua vez, permitirá a articulação das pessoas em torno de um objetivo. Entretanto, sugere a autora, é preciso considerar a ótica dos diferentes públicos e adaptar as

---

<sup>1</sup> Organizações privadas autônomas não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizadas à margem do aparelho formal do Estado; são formadas por associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento local, impedindo a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado.

mensagens a essa ótica e aos meios disponíveis para disseminá-la, posicionando o receptor no centro da comunicação.

Construir símbolos, difundir causas e mobilizar pessoas passam a ser também desafios da comunicação nas mais diferentes organizações. O símbolo compartilhado assegura a visibilidade de um grupo, demonstra sua força, sua união, reforça uma identidade. Uma causa compartilhada leva à adesão, seja uma ação coletiva, seja a um processo de mudança, seja aos valores e às atitudes de um grupo. O processo de mobilização é o que garante que as pessoas mantenham suas ações e vontades orientadas numa direção desejada (SOARES-BAPTISTA, 2006, p.51).

Destaca Silveira (2005), em seu trabalho, que a comunicação nas OTS também pode ser utilizada como ferramenta na adesão de novos parceiros e doadores, promovendo a transparência nas atividades e nas prestações de contas, entre outros benefícios e permitindo uma maior visibilidade por suas partes interessadas (*stakeholders*). Em decorrência dessas atitudes, fincará parcerias e, conseqüentemente, projetos futuros. Entretanto, o autor faz a ressalva de que essas ações não devem ser praticadas somente por alguns períodos, como maneira de angariar recursos, mas sim de maneira contínua e freqüente.

Diante das considerações relatadas, formulou-se o problema que origina esta pesquisa: *Qual é a perspectiva dos stakeholders primários e secundários e/ou influentes e não-influentes em relação às ações sociais praticadas por uma Fundação Privada de Ensino Superior?*

Esta dissertação tem por objetivo geral avaliar as ações sociais de uma Fundação Privada de Ensino Superior na perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores, funcionários e a comunidade com relação aos projetos sociais de extensão realizados na região da Grande Florianópolis. Para atingi-lo, tem-se como objetivos específicos as seguintes etapas:

- descrever os projetos e ações sociais praticados pela Fundação estudada na região da Grande Florianópolis;
- selecionar os *stakeholders* a serem estudados na pesquisa;
- criar, a partir da fundamentação teórica, um instrumento de pesquisa adequado à identificação da perspectiva dos *stakeholders* da Fundação de Ensino Superior;
- comparar a opinião de cada grupo de *stakeholders* em relação à visibilidade, comunicação, imagem e resultados dos projetos sociais empreendidos pela Fundação.

Dissertar sobre a perspectiva dos *stakeholders* em relação às ações sociais praticadas por uma fundação privada de ensino superior requer abordagens que se inserem em contextos de ordem empírica

e acadêmica. De ordem empírica, porque a forma de gerenciamento de uma Organização do Terceiro Setor pelos seus *stakeholders* reflete um momento de mudança na estruturação e na forma como essas organizações, que compõem o Terceiro Setor, têm sido gerenciadas. De ordem acadêmica, porque se insere em um campo de estudos recente direcionado exclusivamente pela Teoria dos *Stakeholders* em relação à Gestão Social das OTS.

Na bibliografia consultada e em outras fontes, foi verificado que a importância de pesquisas sobre gestão de OTS se justifica por serem pouco exploradas dentro do ambiente acadêmico. A professora Mônica Bose, do CEATS-USP, discorda dessa avaliação.

Parece que esta visão se auto-repete em trabalhos mais recentes, em virtude de ter sido dita pela Dra. Rosa Maria Fischer no início da década de 1990, situação que não se justifica mais em 2007. Hoje, poucas dúvidas pairam sobre as características básicas que diferenciam as OTS daquelas pertencentes à esfera do Mercado ou do Estado (BOSE, 2007, p. 04)

Acrescenta que tal argumentação pode ser derrubada, bastando para isso uma rápida pesquisa no *Google Acadêmico Brasil*, onde estão publicados mais de 2.500 artigos ou teses sobre o Terceiro Setor e outros 720 sobre Gestão Social (BOSE, 2007).

Quanto aos modelos de medição de resultados e de avaliação da qualidade dos serviços prestados por OTS, verificou-se que a criação ou adaptação de modelos de instrumentos é freqüente nos centros acadêmicos. Por exemplo, nos últimos cinco anos, nos Bancos de Teses e Dissertações da USP, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da UNIVALI, mais de 30 modelos de avaliação de gestão de OTS e/ou avaliação da qualidade e dos resultados de projetos sociais foram apresentados como Dissertação de Mestrado e Tese de Doutorado. O que não ocorre é a aplicação desses métodos em situações reais, bem como a validação desses instrumentos mediante a publicação dos resultados das pesquisas em revistas acadêmicas e científicas especializadas em Administração.

Por outro lado, com a proliferação cada vez maior das ações do Terceiro Setor, inseridas na sociedade civil em suas diversas formas e conceitos no cotidiano das comunidades, é necessário, além de discutir seus objetivos: desenvolver estudos que relatem empiricamente a estruturação e a forma de como as OTS têm sido gerenciadas, isto é, que descrevam e estabeleçam padrões administrativos e organizacionais próprios das instituições pesquisadas, apresentando avaliações da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, os resultados das ações sociais por elas promovidas e, especialmente, dimensionar a visibilidade dos projetos sociais entre as partes interessadas.

Uma das formas utilizadas para tal é por meio da perspectiva dos seus *stakeholders*, com base em sua teoria, no processo da visibilidade e comunicação das OTS. Para isso foram estudados os métodos e

instrumentos testados em trabalhos anteriores citados anteriormente, adaptando-os à metodologia desta pesquisa. Com isso, um preceito acadêmico foi atendido, qual seja: o de que as pesquisas científicas não podem encerrar-se em si mesmas ou na entrega dos Trabalhos de Conclusão de Curso. Sua continuidade é necessária e precisa ser garantida.

Para Pitombo e Pizzinato (2005), as OTS apresentam dificuldades de perceber uma forma moderna de se relacionarem com a evolução das práticas administrativas em razão de suas raízes na filantropia e no assistencialismo. À medida que essas organizações se espraiam pela sociedade, necessitam melhorar a profissionalização dos recursos humanos e do aparato administrativo. Embora sejam observadas semelhanças entre as estruturas de funcionamento das organizações privadas e as do Terceiro Setor, que se diferenciam mais pelos objetivos do que pelas etapas de funcionamento, as OTS internamente são tão ou mais complexas de serem administradas do que aquelas. No entanto, segundo Falconer (1999), Drucker (2001) Kotler (1994), Cabral (2004), Carvalho (2004) e Crittenden e Crittenden (1997) não procede a preocupação das OTS de se descaracterizarem por adotar procedimentos organizacionais da Administração Empresarial, pois reside exatamente nessa não-aceitação a ausência de mecanismos de gestão próprios para o Terceiro Setor, uma vez que o desenvolvimento e a modelagem de sistemas próprios para o Terceiro Setor, a partir de suas especificidades, necessariamente deve aproveitar e considerar aquilo que já foi testado e aprovado em organizações do mercado (segundo setor) e na administração pública (primeiro setor). Portanto, uma das formas de verificar se um modelo de administração é adequado ou ainda se os resultados de um projeto social atingiram seus objetivos é mediante a consulta a seus *stakeholders*, por intermédio de sua teoria, pois somente as *partes interessadas* podem dizer se um processo está dando certo ou não.

Sendo assim, não há carência de estudos sistematizados de definições e conceitos sobre o Terceiro Setor e Gestão Social, pois a literatura já apresenta uma diferenciação clara do posicionamento das OTS em relação ao do Primeiro e Segundo Setores. Porém, faz-se necessário discutir e apresentar resultados sobre a avaliação das ações sociais destas organizações.

Esta dissertação está estruturada em capítulos, organizados da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a introdução, abordando a exposição do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Nesse capítulo foram destacadas, ainda, a importância da pesquisa e a estrutura do trabalho.

Na fundamentação teórica, que compõe o capítulo 2, destaca-se a relevância das Organizações do Terceiro Setor no Contexto da Gestão Social. São apresentados nele as discussões, evidências e fatos que direcionam a teoria dos *stakeholders* para a Gestão Social, também se analisa um modelo de avaliação dos

*stakeholders* e, por fim, relata-se o enquadramento das fundações privadas do ensino superior no contexto da Gestão Social.

No capítulo 3 são apresentados o método pelo qual se estruturou a coleta dos dados empíricos da fundação escolhida, a classificação de todos os projetos sociais implementados na Grande Florianópolis e os tipos de *stakeholders* presentes (primários e secundários, influentes e não-influentes). Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram um questionário fechado/ padronizado e entrevista flexibilizada/estruturada. Os dados coletados pelos *stakeholders* alunos, professores e funcionários foram tratados pela estatística descritiva, isto é, das frequências absolutas e relativas e o teste de associação qui-quadrado. Para o *stakeholder* comunidade foram feitas análises das entrevistas.

O capítulo 4 traz os resultados obtidos e, finalizando, no capítulo 5, apresentam-se as conclusões e limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pesquisou-se na literatura os temas intrinsecamente ligados ao objeto de estudo, quais sejam, as organizações do terceiro setor no contexto da gestão social, a abordagem sobre os *stakeholders*, a influência da teoria dos *stakeholders* na gestão social, os modelos de avaliação existentes, bem como o enquadramento das fundações privadas de ensino superior no terceiro setor.

### 2.1 AS OTS NO CONTEXTO DA GESTÃO SOCIAL

O objetivo aqui é relatar as definições, o funcionamento e os desafios das Organizações do Terceiro Setor, em especial de uma Fundação Superior de Ensino Privado.

Possuindo espaço próprio, mas situando-se entre as organizações do Primeiro Setor (o Estado) e Segundo Setor (o Mercado), o Terceiro Setor (TS) pode ser definido, segundo Fischer (2002, p.45), “como espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas”. Entre essas organizações destacam-se as não-governamentais (ONGs), as fundações de direito privado, as entidades de assistência social e de benemerência, as entidades religiosas e as associações culturais e educacionais. Elas variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. De acordo com a autora, de modo geral, são criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato.

Estudos recentes confirmam que no Brasil a existência do TS já se consolidou e está presente diariamente no discurso do público em geral, ultrapassando as barreiras das discussões ideológicas e acadêmicas (BOSE, 2004). Entre os anos de 2001 e 2003, uma pesquisa realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD-BRASIL, 2004) revelou que 45 milhões de brasileiros tiveram envolvimento ou mantêm algum vínculo com projetos desenvolvidos por Organizações do Terceiro Setor (OTS) como beneficiário, voluntário, doador ou prestador de serviços profissional. Dados de 2003 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004) indicam que o Brasil possui entre 270 e 300 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (oficialmente cadastradas), que empregam aproximadamente dois milhões de pessoas.

Nos trabalhos de Falconer (1999), Drucker (2001), Kotler (1994), Cabral (2004), Fischer (2002) e Tenório (1997), entre outros utilizados nesta pesquisa, os objetivos foram a discussão dos aspectos teóricos relativos ao tema, incidindo a problematização em quatro questões centrais:

- a) a falta de consenso nas definições e conceitos sobre o Terceiro Setor que o diferencie em relação ao Primeiro e Segundo Setor;
- b) a preocupação de que as OTS se descaracterizem enquanto tal, por adotarem modelos de gestão próprios do *mercado*, que dão uma ênfase excessiva à busca de resultados;
- c) a repulsa das OTS em aceitar procedimentos organizacionais e administrativos como modelo gerencial, temendo que eles descaracterizem sua missão, em razão da tecnocracia e instrumentalismo;
- d) a ausência de mecanismos de gestão próprios para o Terceiro Setor, modelados a partir de suas especificidades.

Considerando os aspectos anteriores, podem-se observar duas linhas de pesquisas acadêmicas que, embora não excludentes entre si, apresentam distinções de ordem teórica e prática. Na primeira corrente de pesquisa acadêmica estão autores como Carvalho (2004), Crittenden e Crittenden (1997), Drucker (2001), Kotler (1994), Falconer (1999) e Mendonça e Machado Filho (2004) que têm a visão compartilhada de incorporar às estruturas organizacionais e administrativas das OTS, respeitando e preservando suas particularidades, modelos de gestão que envolvem elementos de Planejamento Estratégico e gerenciamento de organizações lucrativas, inclusive apontando a necessidade de um maior monitoramento dessas organizações, com o objetivo de fornecer subsídios para a melhoria da gestão e avaliação de sua eficácia.

Na segunda corrente estão os autores que defendem que as OTS requerem o desenvolvimento de sistemas de gestão e operação próprios: Cabral (2004); Fischer (2002); Hudson (1999); Heckert (2001); Landim (1993, 2003); Tenório (2002); Teodósio (2001) e Thompson (1997), entre outros. Hudson (1999, p.12) afirma que há diferenças importantes entre a Administração Empresarial e a Gestão das OTS, que ambas entram em conflito diretamente e que, por isso, o “[...] Terceiro Setor precisa de teorias de administração próprias adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades”. Segundo o autor, um dos desafios para o planejamento nessas organizações está relacionado à sua natureza – não de objetivar lucro, mas sim oportunizar o benefício da sociedade por meio da iniciativa não-pública. Por isso, não será o resultado financeiro ou a projeção do fluxo de caixa que poderá melhor orientar sua gestão quanto às prioridades futuras ou investimentos, mas um consenso interno que possa nortear e sustentar suas decisões. A dificuldade, porém, adverte Hudson (1999), é que não existe um modelo de solução ideal quando se trata da busca da eficácia e eficiência no uso dos recursos por essas organizações. Nesse contexto, Heckert (2001) pesquisou a qualidade dos serviços prestados por OTS brasileiras, concluindo que a gestão das OTS não pode ser conduzida da

mesma forma que a das empresas privadas, e que devendo ser observadas três características típicas das OTS:

1. elas não apresentam um único tipo de “cliente”, mas diverso(a)s *stakeholders* (partes interessadas) representando esse papel;
2. cada um desses atores possui distintas expectativas e percepções com relação à instituição e apresenta diferentes critérios de avaliação da gestão;
3. tendo em vista que os valores como justiça e solidariedade são fundamentais nesse tipo de organização, o processo de prestação de serviços assume especial relevância, muitas vezes é mais importante do que os resultados financeiros obtidos.

Porém, esse discurso “romântico” sobre a gestão das OTS feito por alguns autores encontra, no trabalho de David Billis (1993), uma visão mais avançada do pensamento dessa preleção. O autor informa em seus trabalhos que as OTS são tão ou mais complexas que qualquer organização de qualquer setor. Para isso, ele faz uma análise dos setores da sociedade, conhecida como “mundo de BILLIS”, dividindo-a em “mundo doméstico”, “mundo associativo” e “mundo burocrático” ou “burocráticos”; esses mundos sofrem interseções que ele denomina zonas ambíguas, com incertezas, conflitos e racionalidade.

O “mundo doméstico” – setor das relações domésticas – é a parte da sociedade na qual “os problemas sociais são resolvidos por parentes, amigos, vizinhos em caráter particular” (BILLIS, 1993, p.10). Os laços entre as pessoas que têm problemas e as pessoas que tentam resolvê-los “são baseados apenas em qualidades individuais, tais como lealdade, afeição, amor, humanidade...” (BILLIS, 1993, p.11). As relações nesse campo são quase sempre não explícitas, informais e, algumas vezes, difíceis de caracterizar. O setor não-lucrativo se situa em um outro mundo – o “mundo associativo” –, que tem intersecção com o mundo doméstico e com o “mundo das organizações burocráticas”; este, por sua vez, subdivide-se em burocracias governamentais e burocracias privadas (BILLIS, 1993). Para o autor, embora o setor lucrativo construa-se a partir de uma lógica basicamente associativa, algumas organizações lucrativas se situam em zonas ambíguas, nas intersecções que há entre o mundo associativo, o mundo doméstico e o mundo burocrático, o que confere a elas um caráter ambíguo (BILLIS, 1993).

Contudo, nas duas correntes, independentemente de qual modelo seja o mais adequado ou do posicionamento intelectual que se tenha em relação aos modelos, observa-se um consenso entre os autores pesquisados: a Gestão do Terceiro Setor deve ser modelada a partir do perfil e das demandas

específicas das OTS. Falconer (1999, p.110) afirma haver outro consenso, que se apresenta de forma antagônica em relação ao primeiro: no Brasil, a deficiência no gerenciamento das OTS é um dos maiores problemas do setor, e o aperfeiçoamento da gestão, mediante a aplicação de técnicas oriundas da Administração Empresarial, é um caminho necessário para atingir melhores resultados. “[...] Seja pela percepção de seus dirigentes ou por pressão externa de financiadores, a habilidade de gerir é vista como a competência mais desejável e menos presente nas Organizações do Terceiro Setor” (FALCONER, 1999, p.11).

Não obstante, complementa o autor, temas da Administração Empresarial, tais como planejamento estratégico, gestão de projetos, *marketing* e finanças, entre outros, passaram a se tornar comuns nessas organizações, inclusive suas terminologias (tais como *benchmarking*, *fundraising*, *accountability*, *stakeholders*), e teorias exclusivas do segundo setor, como a teoria das agências e a teoria dos *stakeholders*, vêm sendo utilizadas por profissionais que atuam e estudam o Terceiro Setor.

Contemporaneamente, o Terceiro Setor ganhou visibilidade e expandiu seu sentido para outros domínios. Tal fato foi motivado principalmente pela incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade. As OTS têm assumido uma atuação mais significativa na promoção de ações sociais em diversos países do mundo e no Brasil, como consequência global de uma sociedade pós-industrial, caracterizada pela consolidação do modelo liberal de democracia, pela crise da concepção do *Welfare State* (ou Estado do Bem Estar Social), pelo aumento das desigualdades sociais, pela precarização dos empregos e pela opção moderna de um Estado Mínimo parceiro da sociedade civil (MENDES, 1997; FALCONER, 1999; DINIZ, 2000). Segundo Costa, citado por Carvalho (2004):

Trata-se de uma característica muito acentuada da sociedade civil contemporânea a organização em busca de soluções, fora da lógica do Estado e do Mercado, para a questão social cada vez mais aguçada pela política econômica atrelada aos interesses do capital internacional. Na verdade, estão em curso transformações estruturais, em nível mundial, que têm determinado a necessidade de ajustes das entidades sociais de caráter privado que, historicamente, sempre agiram na perspectiva da filantropia ou da hegemonia religiosa, sob a tutela estatal, a uma nova conjuntura econômica, social e política. Nesse novo contexto, a tendência é o delineamento de organizações autônomas, profissionalizadas e não-governamentais, onde o caráter privado do trabalho, os princípios de administração e gerenciamento ganham relevância (COSTA apud CARVALHO, 2004, p. 22).

A partir da década de 1980, as OTS incorporaram novas instituições, assumindo diferentes formas jurídicas e organizacionais, dependendo do país ou da região de sua localização. No Brasil, as OTS tiveram seu marco inicial com a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (nº 9.790, de 23/03/1999) e a Medida Provisória nº 1591-5. Essa legislação, independente das críticas (positivas ou negativas) e de seu grau de aceitação, contribuiu para que as OTS se tornassem mais transparentes em relação ao Estado e aos seus parceiros e doadores, permitindo à sociedade, dessa maneira, avaliar e cobrar resultados sobre os recursos aplicados.

Para Cabral (2004, p.6), as OTS são formadas com o objetivo de encaminhar demandas sociais. No que se refere à sua capacidade de incorporação dos atributos do conceito de *público não-estatal*, a autora diz que as atribuições internas das OTS devem mostrar que o processo de gestão se manifesta a partir da concepção do Terceiro Setor como área intermediária do sistema de bem-estar social. Na mesma linha de pesquisa, Fischer (2002, p.45-46) explica que os objetivos que dizem respeito ao Terceiro Setor são problemas de ordem social, de alguma forma já abordados pelo Estado, e para os quais um grupo de indivíduos determina uma iniciativa de origem privada; ou seja, para a autora, trata-se do encaminhamento de demandas sociais em um espaço público.

Hudson (1999, p.261) observa que o Terceiro Setor será bastante ampliado e terá duas partes distintas.

Uma delas será formada basicamente pelas organizações prestadoras de serviços financiadas por contrato. Incluirá escolas, faculdades e hospitais. Sua prioridade será a prestação de serviços da mais alta qualidade dentro dos financiamentos disponíveis. A outra parte será composta por organizações financiadas por membros e doadores e que existem principalmente para defender causas e criar um mundo melhor. Não haverá uma linha divisória clara entre essas duas categorias amplas. Muitas organizações continuarão a prestar serviços e a defender suas causas simultaneamente.

Os desafios e tendências impostos à gestão das OTS, de acordo com Cabral (2004, p.6), suscitam uma série de análises de suas práticas. Essas análises necessariamente precisam estar baseadas na origem e nas peculiaridades das OTS, uma vez que tais organizações são instituídas para realizar uma *missão* agregadora de interesses, representações e expectativas de grupos sociais. Segundo a autora, essa *missão* expressa uma intenção organizacional de articulação e de comunicação entre as ações do Estado, do mercado e da comunidade, intenção essa que pode ser entendida como uma interpretação da questão social.

Para Crittenden e Crittenden (1997), as OTS estão experimentando uma mudança radical em suas condições ambientais. Os autores identificam cinco categorias de ameaças: social, política,

apoiadora de doadores, econômica e competitiva. Subjacente a cada uma delas está uma demanda maior por serviços do Terceiro Setor, juntamente com a diminuição de subsídios estatais, o aumento do subemprego e o ceticismo dos doadores.

Esses problemas obrigaram as OTS a aperfeiçoarem sua gestão administrativa e organizacional. A esse respeito, o centro de competência para empreendedores sociais Ashoka e Mckinsey (2001) afirma que está em curso uma série de mudanças relacionadas à qualidade dos serviços prestados por essas organizações que levará a melhores resultados a curto prazo e à otimização na utilização dos recursos financeiros. Essas mudanças têm estimulado o crescimento de iniciativas de profissionalização na gestão das OTS e podem ser caracterizadas como uma tendência para os próximos anos.

Segundo Grobman (1999, p. 98), ainda que não sejam empresas de negócios, as OTS, por terem *clientes* aos quais se destinam seus serviços, devem financiar suas próprias atividades, fato que as obrigam a pensar em termos semelhantes aos das empresas que visam o lucro. A consequência é a transferência das técnicas das organizações mercantis de caráter privado e das empresas do setor público para as OTS. Esse fenômeno tem originado maior divisão do trabalho e tarefas, estrutura hierárquica mais concentrada, uso do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão, maior complexidade administrativa e formalização dos processos de gerência. Dessa forma, para Pace *et al.* (2005), a necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes para poderem competir na captação dos recursos dos doadores privados e das administrações públicas obriga-as a iniciar o caminho da profissionalização. O aumento de profissionais voluntários e associados exige o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, de cobrança de mensalidades, de coordenação e planejamento do trabalho e de gestão de pessoas.

Drucker (1975, p.135) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões (envolvendo risco) no presente com o maior conhecimento possível de seu futuro: é organizar metodicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões e medir os resultados delas ante as expectativas, por intermédio de uma retroalimentação sistemática e organizada. Bryson (1988, p.5) complementa afirmando que o Planejamento Estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que definam e orientem o que uma organização (ou outra entidade) é, o que ela faz e por que faz. Segundo o autor, há três aspectos a partir dos quais se pode pensar o Planejamento Estratégico: a) Arquitetura do Planejamento: define o nível da organização em que o planejamento será feito; b) Modelo do Planejamento: define o processo a ser percorrido durante a gestão da estratégia; c) Condução do Planejamento: define a forma como o planejamento será executado.

Segundo Silva (2000), em pesquisa realizada junto a 526 organizações da sociedade civil brasileira, o Planejamento Estratégico foi apontado como um dos cinco temas mais relevantes no atendimento das necessidades de gestores dessas instituições.

Roesch (2002) verificou algumas pesquisas que comprovaram haver uma transposição de técnicas da área privada para o Terceiro Setor via atuação de executivos. Nesse sentido, Carvalho (2004) analisou os estudos realizados por Fischmann (1987), Rozenberg *et al.* (2001), Pereira (1995), Silva (2000, 2001), Tachizawa (2002) e Quandt e Fernandes (2003), que entendem que a utilização da ferramenta do Planejamento Estratégico é o mecanismo de gestão mais apropriado para as OTS melhorarem os controles inerentes à organização, a captação de recursos financeiros e de pessoal e os resultados dos projetos sociais executados. Carvalho (2004) identificou nesses estudos diversos processos necessários à gestão das OTS: a) ciclo de vida e modelo de gestão; b) profissionalização do gestor do Terceiro Setor; c) gestão de pessoas; d) gestão da estrutura organizacional; e) gestão financeira; f) gestão de parcerias e alianças; g) gestão de *marketing*; h) gestão da estratégia.

Numa pesquisa apresentada por Crittenden e Crittenden (1997), em que analisaram 600 OTS de um estado do Sudoeste dos EUA, os autores extraíram delas oito elementos do Planejamento Estratégico Empresarial e desenvolveram um modelo de Planejamento Estratégico para o Terceiro Setor. Os oito modelos apresentados destacam os seguintes itens:

1. Implementação: o planejamento requer implementação de metas, planos de ação detalhados que incluem a participação de indivíduos e uma clara alocação de responsabilidades.
2. Recursos financeiros: requer a compreensão e utilização do planejamento dos recursos financeiros nas áreas de orçamento e previsão financeira.
3. Orientação para planejamento de longo prazo: considera fundamental a definição da missão de longo prazo da organização.
4. Controle operacional: considera que a maior causa de um fraco planejamento é a incapacidade de diagnosticar situações críticas ou fatores limítrofes. A criação e implementação de controles operacionais identificariam essas limitações, tornando possível, dessa forma, tomar providências.
5. Análise ambiental da organização: preocupa-se com questões ambientais internas e externas. O foco deve estar identificado, ser adequado aos recursos disponíveis em um ambiente competitivo e com o posicionamento da organização no Mercado.
6. Tomada de decisão: está relacionada com o fator Análise Ambiental. Enfatiza a correlação da organização com o seu ambiente externo.

7. Estilo administrativo: relaciona a natureza intuitiva de curto alcance dos processos administrativos com o planejamento e a criação de lideranças.
8. Envolvimento das lideranças: compreende lidar com o envolvimento dos voluntários e outros membros da organização no processo de tomada de decisão. Diz respeito também ao fluxo de informação dos participantes.

Rozenberg *et al.*, citado por Carvalho (2004), diz que a introdução das funções do Planejamento Estratégico (planejamento, organização, direção e controle) nas OTS confere a elas melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Carvalho, eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos financeiros, eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado e, finalmente, efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade. Já para Roche (2000, p.39), eficiência é a relação entre os recursos investidos num projeto e os resultados e efeitos alcançados; a eficácia, por sua vez, avalia se o grau dos métodos adotados estava coerente com os resultados alcançados.

Além da validade dos benefícios apresentados pelos defensores do Planejamento Estratégico no Terceiro Setor, a criação e administração da estratégia ganham um motivador adicional: ela permite conhecer, direcionar e atender as necessidades das partes interessadas assistidas pelos projetos executados (SILVA, 2000).

Entretanto, para Teodósio (2001), esse processo de adotar lógicas próprias do Mercado, tais como a burocratização e a ênfase excessiva na busca de resultados, tem suscitado o temor de que as OTS se descaracterizem enquanto tal. Roesch (2002) observou uma forte resistência das OTS aos mecanismos e critérios dos modelos de Administração Empresarial. Ficou claro que os gestores eram contra qualquer tipo de avaliação que pudesse expor suas fragilidades, mesmo que essa avaliação contribuísse para o seu aperfeiçoamento. Para Cunha (1997) e Scornavacca Jr. (1998), a relutância em adotar modelos gerenciais/empresariais se deve aos traços da cultura organizacional das OTS, tais como a missão voltada para questões sociais e o alto grau de informalidade nas relações sociais. No contexto internacional, Lewis, citado por Roesch (2002), relata tendências semelhantes, cujas principais características são: a) a crença de possuir uma cultura organizacional voltada para a ação; b) de que os recursos devem ser despendidos no trabalho com os pobres, em lugar de financiar despesas administrativas; c) de que a gestão do setor privado tem por objetivo explorar ou discriminar pessoas; d) de preferir estruturas pequenas e e) de que o ímpeto de pensar em gestão tem sido guiado pelas agências doadoras.

O centro de competência para empreendedores sociais Ashoka e Mckinsey (2001) acrescenta que a incorporação acrítica de ferramentas de planejamento e gestão empresarial vem sendo realizada muitas vezes sem a correta adequação à real configuração e às necessidades específicas das OTS. “Seja qual for a ferramenta de gestão empresarial que se pretenda utilizar para a área social, é imprescindível que se faça uma adaptação da linguagem e dos conceitos” (ASHOKA; MCKINSEY, 2001, p.16).

Tenório (1998) afirma que dotar as OTS de tecnologia administrativa empresarial seria expô-las ao risco de ter sua gestão fundamentada na lógica do Mercado. Alerta porém que essa preocupação não significa desprezar, ingenuamente, as tecnologias gerenciais oriundas do Mercado, mas que, para fazê-lo, é necessário reconstruir criticamente a racionalidade de mercado exclusivamente instrumental em prol de uma racionalidade que promova a intersubjetividade deliberativa das pessoas alicerçadas no potencial do sujeito na sociedade, ou seja, na cidadania.

Estudos realizados por Alves e Melo (2000) e Hudson (1999) apresentam as principais características que distinguem a gestão nas OTS da gestão empresarial; nesta, o clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização e o trabalho é motivado por um ideal compartilhado entre todos os membros que a compõe, principalmente as equipes técnicas e de direção, pois o objetivo primordial é a auto-realização de seus membros. Por outro lado, as pessoas que prestam serviços às OTS são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo essa sua principal fonte de motivação; além disso, há um maior compartilhamento das informações, pois prevalece a lógica da cooperação. A informalidade está presente nessas organizações, visto que raramente possuem normas e procedimentos escritos, e a tomada de decisões é coletiva. O fato de se ter trabalho voluntário e remunerado em um mesmo ambiente faz com que essas organizações tenham uma postura diferente ao se relacionarem com as pessoas, tanto nos momentos de recrutamento e treinamento quanto nas ações do cotidiano. Muitas vezes, como recompensa ao trabalho voluntário, as pessoas desejam participar ativamente na tomada de decisão. As OTS também apresentam estruturas administrativas complexas, resultado de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

O Quadro 1 descreve outras diferenças entre gestão empresarial e gestão do Terceiro Setor. A observação é válida como mais um parâmetro de comparação que permite visualizar, de forma objetiva, as características de uma gestão em OTS.

	<b>GESTÃO EMPRESARIAL</b>	<b>GESTÃO OTS</b>
<b>Propósito/Missão</b>	A provisão de um bem ou serviço é com objetivo de ganhar dinheiro.	O dinheiro é para prover um bem ou serviço.
<b>Valores</b>	Todas as organizações têm valores inerentes ao meio, mas,	Em nenhum outro setor os valores são tão centrais no propósito quanto no Terceiro Setor.
<b>Aquisição de recursos</b>	Obtém recursos através da venda de produtos e serviços.	Tem como fonte de recursos financeiros os impostos, a venda de serviços, doações individuais, repasses de fundações, empresas e/ou do próprio governo, resultado de investimentos patrimoniais, etc. É uma atividade complexa exigindo o emprego de técnicas e conhecimentos específicos.
<b>Resultado</b>	Há clareza nos resultados e indicadores precisos.	Não há clareza quanto ao que seja e o que representa um bom resultado e quais são os indicadores de eficiência e eficácia como no setor privado.
<b>Ambiente legal</b>	Claramente definida pela legislação do país.	A legislação que incide sobre o Terceiro Setor difere significativamente dos outros setores, especialmente sobre o que trata da aplicação dos recursos e da tributação.
<b>Perfil do trabalhador</b>	Definido por tarefas com remunerações claras e cobrança de desempenho.	Uma parcela realizada por voluntários sem remuneração. O tipo de atividade realizada, o nível de significação e a forma de remuneração produzem uma grande diferença dos dois primeiros setores.
<b>Governança</b>	Poder decisório centrado na alta administração.	A estrutura de poder e a tomada de decisão atribuem um papel importante ao conselho da entidade, formado por voluntários que não devem se beneficiar dos resultados da organização. A relação entre conselho e o corpo profissional tende a ser próximo do que ocorre no Estado e no Mercado.
<b>Complexidade organizacional</b>	A clareza dos objetivos, a definição dos processos diminui a complexidade.	Apresenta maior complexidade no tipo de variedade de serviços prestados na relação com múltiplos públicos, na dependência de fontes variadas de recursos.

**Quadro 1:** Comparativo da Gestão Empresarial e Gestão OTS.

**Fonte:** Tachizawa (2002).

Todas essas características também foram confirmadas empiricamente por Quandt e Fernandes (2003) em pesquisa feita junto a OTS atuantes no Estado do Paraná. O estudo revelou que: a) a motivação para o trabalho não é associada a metas de eficácia ou eficiência, mas aos ideais compartilhados pelos seus membros; b) o Planejamento Estratégico, quando existe, tende a ser condicionado pelas fontes de financiamento; c) a missão, delimitação das ações, definição dos objetivos e avaliação dos resultados nem sempre são claramente estabelecidos e entendidos por todos; d) a falta de Planejamento Estratégico e o desejo de atender à comunidade tendem a gerar numerosos projetos, problemas de gerenciamento de tempo, de pessoal, e dificuldades para avaliar os resultados; e)

embora haja forte comprometimento com o trabalho, raramente existem dados objetivos para uma avaliação gerencial; f) a avaliação também é dificultada pelas características qualitativas e não comercializáveis das atividades desenvolvidas; g) as organizações tendem a se caracterizar pela informalidade e indefinição das responsabilidades, o que aumenta a sua agilidade, mas aumenta a complexidade do processo de gestão.

Por esses estudos, pode-se perceber que as OTS são diferentes das organizações empresariais. Cabe destacar, entretanto, segundo Hudson (1999), que a assimilação de tecnologias gerenciais se processa por meio da interação cotidiana entre os diferentes atores organizacionais, que não operam sob uma racionalidade imutável e/ou homogênea, mas desenvolvem diferentes perspectivas, posicionamentos e ações sobre os novos modelos de gestão propostos.

Esse conjunto de diferenças fez Teodósio (2001) afirmar que a ausência de mecanismos de gestão modelados a partir das especificidades das OTS evidencia uma enorme lacuna no campo do conhecimento e da prática organizacional. Para o autor, um modelo gerencial destinado ao Terceiro Setor não pode ficar restrito à qualificação de um produto ou objeto a ser usado. Ele deve ser fruto da articulação entre dimensões técnicas, psicossociais e econômicas. Nesse sentido, Zarifian (1999) acrescenta que os modelos gerenciais voltados para qualidade e busca de resultados no Terceiro Setor não podem limitar-se ao valor financeiro dos serviços prestados. Eles obrigatoriamente precisam englobar também os valores de justiça, solidariedade e ética, que pressupõem total transparência das ações perante os diversos públicos interessados: os *stakeholders*.

Também a isso se acrescentam os argumentos de Mintzberg (1996), Hudson (1999) e Heckert (2001), que afirmam que as Teorias Administrativas não podem ser importadas e impostas às OTS, pois existem diferenças importantes que permeiam essas organizações e que precisam ser compreendidas, e os de Teodósio (2001, p.18), que diz que a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta. Em decorrência desses fatos, deparando-se com as especificidades da Gestão Social características das OTS e suas singularidades, tais como solidariedade, identidade, estruturação de redes de sociabilidade, baseado nessas características, pode-se instituir uma proposta de melhoria na gestão das OTS, contrapondo daí a Gestão Social e a gestão privada e empresarial.

O termo Gestão Social, de maneira geral, é apresentado com o objetivo de indicar a ação gerencial dos programas sociais e de ressaltar a influência dos processos sociais na gestão. Segundo Cabral (2004, p.4), pode-se conceituar a Gestão Social como “processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social num espaço público não estatal”. Assim, de acordo com a

autora, a Gestão Social se concretiza ao perseguir uma *missão* institucional, articulando os públicos envolvidos na representação da questão social. Tenório (2002, p. 07) diz que:

[...] a Gestão Social deve ser compreendida como um conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política. Essa perspectiva de Gestão Social se pretende em permanente construção, não assumindo, portanto, um caráter normatizador.

Singer (1999, p.55) amplia o conceito de Gestão Social argumentando que ele abrange uma grande variedade de atividades que intervêm em áreas da vida social, pois somente a ação individual auto-interessada não basta para garantir a satisfação das necessidades essenciais da população. As áreas de atividades afins são bastante diferenciadas, procurando solução para o abandono de crianças e de idosos por parte dos familiares, a falta de abrigo para indigentes e enfermos (físico e mental) e até a exclusão temporária ou definitiva da produção social de pessoas aptas ao trabalho ou com necessidades de renda. Portanto, segundo o autor, o conceito de Gestão Social pode ser entendido como um conjunto de “ações relacionadas a atos articulados entre pessoas, visando atender às necessidades expressas de indivíduos, grupos ou da coletividade”.

Para Tenório (1997), a base epistemológica da Gestão Social deve ser a intersubjetividade e a dialogicidade (o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais), como a política e o bem comum, contemplando o envolvimento da cidadania no espaço público e do trabalhador no espaço privado. Tenório (2002) aponta que a diferença entre Gestão Social e gestão de empresas é que, na primeira, além do atendimento às necessidades dos beneficiários, deve-se buscar a promoção da democracia e da cidadania. Diante disso, Kliksberg (1997) argumenta que devem ser privilegiados os processos gerenciais participativos, mesmo porque a metodologia empregada é fator fundamental para ajudar ou dificultar o alcance dos objetivos.

De acordo com Mintzberg (1996), os parâmetros predominantes na Gestão Social giram em torno da noção de bem público e cidadania. Os critérios de lucratividade utilizados no setor privado dão lugar a critérios que levam em consideração a metodologia aplicada para intervenção nos problemas sociais. Rifkin (1995, p.314) indica em seu texto o grande diferencial do Terceiro Setor:

Ao contrário da economia de mercado, que se baseia exclusivamente na produtividade e, por isso, é receptiva à substituição do trabalho humano por máquinas, a economia social está centralizada nas relações humanas, em sentimentos de intimidade, em companheirismo, em vínculos fraternais, qualidade que não são facilmente redutíveis ou substituíveis por máquinas (RIFKIN, 1995, p.314).

Mintzberg (1996) defende ainda que a lógica da Gestão Social nas OTS deve ser diferente da que é aplicada nas empresas, pois os usuários daquelas são também cidadãos e sujeitos, não apenas consumidores ou clientes. Como cidadãos, possuem direitos que vão além daqueles de um consumidor ou cliente. Como sujeitos, têm também obrigações na prestação de serviços, na gestão e na tomada de decisões nas organizações. O autor propõe então para as OTS um modelo de gestão baseado no controle normativo que possibilite a formação de estruturas menos burocráticas e hierárquicas e mais igualitárias, voltadas para a missão da organização.

Sob o enfoque das Teorias Administrativas tradicionais, Tenório (1998) observa que é comum encontrar treinamentos sobre Gestão Social subordinados a esquemas virtuais que nunca se tornarão efetivos, na medida em que seus conteúdos são coerentes com a lógica de mercado, as quais primam pela competição; neles, o outro, o concorrente, deve ser excluído, e o lucro é o seu motivo, ao invés do bem comum. Um dos elementos conceituais importantes sobre o assunto, afirma o autor, passa pela proposta teórico-social habermasiana<sup>2</sup> de reconstrução do conhecimento de maneira intersubjetiva, aceitando, necessariamente que o conhecimento e a decisão são produtos sociais originados da onisciência acadêmica e tecnocrata, quer nas relações trabalho/capital, quer na interação Sociedade/Estado.

Segundo Tenório (1998), a Gestão Social, em especial no Terceiro Setor, precisa ser mais eficiente que no setor privado. Nela não existe a lógica do lucro, não existe visão a curto prazo e rapidez. A velocidade dos processos é a maior diferença, mas o gestor social deve lembrar de que existem o lado político, o da negociação e arrecadação de recursos. Entretanto, a motivação não é problema para esse tipo de gestão. No setor privado, consultores são pagos para implantar um bom clima organizacional e elevar a motivação, ao passo que, em uma OTS tal ação é dispensada, por causa da transparência, do verdadeiro trabalho de equipe e do idealismo dos colaboradores. O autor observa que a gestão deve ser considerada tema estratégico e fundamental tanto para o Terceiro Setor como para o privado (e o público), e mesmo havendo diferenças e particularidades em cada setor, o profissionalismo, a clareza e a honestidade são características que devem estar presentes em qualquer organização, seja qual for sua inserção na sociedade.

---

<sup>2</sup> Jürgen Habermas sociólogo e pensador contemporâneo da escola de Frankfurt fundamenta que através da proposta teórico-social a Gestão Social contrapõe-se à gestão da administração tradicional, à medida que a primeira tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Essa Gestão Social participativa desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo, quando os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e de só perseguir suas respectivas metas e conseqüências esperadas sob a condição de um acordo comum entre as partes envolvidas (TENÓRIO e FILHO, 2000).

Portanto, de acordo com os autores citados, pode-se dizer que a Gestão Social não deve ser pautada por mecanismos de mercado que orientam a gestão estratégica sugerida pelas teorias tradicionais, mas por um processo de conhecimento que contemple, além da compreensão da ação social, a maneira como esse conhecimento é transmitido.

Contudo, como, segundo a literatura pesquisada, a perspectiva dos *stakeholders* está alinhada com o Planejamento Estratégico, ferramenta da Administração Empresarial, e não com a Gestão Social, é necessário conhecer os estudos que aproximam as Teorias da Administração Tradicional à Gestão Social, característica do Terceiro Setor.

Para Tofler (1980), a compreensão de qualquer cultura passa necessariamente pela identificação dos seus elementos de conformação espacial e temporal, sendo aí examinadas as influências endógenas e exógenas e o perfil dos atores que lideraram os processos de formação e revisão de cada cultura. Nesses termos, em uma rápida contextualização histórica, Pereira (1995) – baseando-se na estratificação adotada por Toffler (1980) – dividiu o cenário histórico de evolução das abordagens da Administração em cinco períodos diferentes com relação à ênfase das teorias e práticas administrativas, organizacionais e gerenciais: 1) Era da Produção em Massa (1920-1949); 2) Era da Eficiência (1950-1969); 3) Era da Qualidade (1970-1989); 4) Era da Competitividade (a partir de 1990) e 5) Era da Globalização e do Capital Humano (ano 2000).

As duas primeiras eras (da Produção em Massa e da Eficiência) correspondem às abordagens tradicionais da administração: a administração científica, a escola de relações humanas, a teoria burocrática, o estruturalismo, a escola neoclássica, a teoria comportamental, a escola sistêmica e a teoria da contingência, além de outras abordagens derivativas. As duas eras seguintes (da Qualidade e da Competitividade) correspondem às novas abordagens da administração: administração japonesa, administração participativa, administração empreendedora, administração holística e administração virtual. A Era da Globalização e do Capital Humano, por sua vez, foi situada por Pereira (1995) na primeira década do século XXI, contemporânea dos processos, técnicas e mecanismos em formação de um novo paradigma que tenta agregar conceitos variados e dispersos, tais como flexibilidade, parceria, responsabilidade coletiva, razão com intuição, rede, quarteirização, *benchmarking*, *empowerment*, *downsizing*, *housekeeping*, *entrepreneur*, *intrapreneur*, *kaisen*, *kanban*, *jidoka*, reengenharia, *partnership*, *breakthrough*, *shojinka*, entre outros modismos e Processos de Mudança Radical.

Na década de 1990, duas abordagens da administração voltadas à integração das práticas organizacionais ao ser humano se destacam: a administração participativa e a administração holística. Motta (1994) diz que a administração participativa, em um sentido amplo e teórico do termo, compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou

coletividade (os *stakeholders*), podem influenciar os destinos dessa organização. Como formas de participação, o autor aponta dois caminhos: a participação direta, quando o indivíduo age em seu próprio nome e assume ou influencia decisões na sua área de atuação, e a participação indireta, que se efetiva pela representação da coletividade dos empregados ou classe profissional. A grande aplicabilidade da administração participativa está na participação social da gestão pública a partir de diferentes significados atribuídos ao próprio conceito e às suas modalidades de operacionalização, nas quais certamente estão inseridas as OTS.

As possibilidades de aplicação do recurso de participação popular são tão amplas e variadas que têm despertado a atenção de acadêmicos e políticos, ansiosos por compreender o fenômeno ou experimentá-lo como instrumento de governo. Nesse sentido, Silva e d'Arc (1996, p.44) apontam essa diversidade de formas e objetivos e citam, como exemplo, as ações empreendidas prioritariamente em termos de Justiça Social (como nas prefeituras petistas ou populares de São Paulo, Porto Alegre ou Recife, em períodos recentes), de *marketing* econômico-cultural (como em Salvador ou Fortaleza nos anos 1990), ou socioecológicos (como em Curitiba). Assinalam que tal diversidade de situações tende a orientar a reflexão mais na direção de uma explicação de suas especificidades do que no sentido de uma modalização.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) vem publicando, desde 1996, uma série de *experiências inovadoras* que envolvem manifestações de solidariedade e de participação em vários estados e municípios brasileiros, reunindo organismos governamentais e não-governamentais, mecanismos institucionalizados ou informais. Contudo, no Brasil, ainda é considerado insuficiente o acúmulo teórico anterior a essas experiências nacionais muito recentes, o que reforça a necessidade de refletir e revisar permanentemente a conceituação de participação popular, bem como a necessidade de outros conceitos, tais como parceria, qualidade de vida e do meio ambiente, desenvolvimento e poder local, modos de vida, cultura urbana e cultura rural, etnicidade, etc. (SILVA e D'ARC, 1996).

Segundo Ribeiro (1989, p.25), a administração holística é apresentada a partir de influências marcantes de cientistas, tais como Einstein, Niels Bohr e Heisenberg, que tornaram a visão de mundo menos determinista e possibilitaram justificar a valorização do ser humano, da informação, das maneiras diferentes de pensar (de outras formas, além da razão, de ter acesso ao conhecimento, como a intuição), da flexibilidade, da inovação, do questionamento, da capacidade de auto-organização, da capacidade de aprender e de aprender a aprender. Tal paradigma justifica, sobretudo, a busca da qualidade de vida. O autor vê na administração holística a solução que faltava e que pode levar as organizações a um patamar gerencial tão diferente a ponto de ser considerado uma mutação (e não uma evolução). Surge daí uma nova organização, que acompanha a complexidade das mudanças atuais,

reunindo criatividade e eficácia, características essenciais do novo modelo, que exige condições aparentemente antagônicas: “[...] a criatividade necessita de liberdade para que possa fazer valer a intuição. A eficácia necessita de ordem para potencializar a inteligência. [...] É preciso lembrar que a liberdade exige descentralização, e a ordem, pelo contrário, se baseia na centralização” (RIBEIRO, 1989, p. 250).

Para Nascimento (2004, p.39), essas novas posturas exigiram das empresas modernas mais Responsabilidade Social destinada à cidadania e à filantropia empresarial, que englobam ações voltadas a projetos sociais junto à comunidade, antidiscriminação no trabalho, controle de assédio sexual e corrupção nas empresas, entre outras. Essas ações, por sua vez, estão associadas ao Terceiro Setor.

Este estudo já constatou que há divergências entre os autores quanto à forma de gestão no Terceiro Setor, exigindo dos gestores uma grande variedade de habilidades, desde conhecimentos mínimos até sofisticada experiência gerencial. Segundo Tenório (1997), a preocupação no setor privado com a gestão do negócio e das pessoas deve ser a mesma no Terceiro Setor, pois, este possui muitos componentes semelhantes no que diz respeito à sua administração: gerenciamento, clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos, mas os objetivos sociais, filantrópicos ou quaisquer outros, e não podem ser tratados com descuido. Nesse sentido, Panceri (2001) diz que é imprescindível considerar aspectos como poder decisório compartilhado e participativo, liderança, parceria e espaço organizacional, a fim de atribuir mais importância às pessoas do que aos cargos, de tornar o trabalho em equipe e a interfuncionalidade em práticas diárias e de delegar a autoridade, evitando a centralização de ações e decisões, uma vez que toda a organização é um conjunto de pessoas. Essas características não são exclusivas de um ou de outro setor, mas são necessárias tanto para o aumento de produtividade do setor privado como para melhoria da gestão do Terceiro Setor.

De acordo com Salamon (1998), embora as OTS se vangloriem de sua flexibilidade, continuam sendo organizações e, como tal, estão vulneráveis à burocracia, indiferença, obstáculos, rotinização, morosidade e falta de sensibilidade e coordenação, à medida que crescem em escala e complexidade. Devem, portanto, dar maior atenção às trocas que existem entre voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade, que lhes confere um caráter especial, e a institucionalização, necessária para transformar sucessos isolados em realizações permanentes. Para Panceri (2001, p.132), à medida que as OTS vão crescendo, surge a necessidade de organizar as atividades, a fim de que não se perca o controle em seu crescimento. É cada vez mais freqüente a substituição do trabalho gerencial voluntariado pelo de profissionais remunerados. Soares (2000) acrescenta que só é possível realizar o trabalho da melhor forma por meio de uma gerência profissional, o que possibilita a transformação da

organização filantrópica em empresa social, visando sua auto-sustentação e a aplicação eficiente de recursos.

Costa (1998) posiciona-se favoravelmente em relação à necessidade da aplicação de técnicas de *marketing*, da obtenção de recursos para reinvestir em novos projetos e do cumprimento dos estatutos como fatores essenciais ao gerenciamento de uma entidade. Ressalta que é indispensável obter resultados e as ações devem estar voltadas para duas funções consideradas básicas: mercadológica e inovação. Para tanto, treinamento, reciclagem, desenvolvimento do pessoal e planejamento são fatores importantes. Rápida aplicação das soluções, avaliação permanente, relacionamento humano e eficiência no estabelecimento de prioridades são alguns indicadores que fazem parte da moderna direção das OTS. A preocupação demasiada com problemas de pouca importância deve ser evitada, pois gera ineficiência. O autor acrescenta que a resolução de situações difíceis leva, muitas vezes, a uma aprendizagem necessária e a um crescimento das habilidades profissionais. Sempre vale rever experiências e prosseguir na busca do novo, do inusitado, do diferente, à procura de novos caminhos e alternativas.

Pelo fato de o Terceiro Setor ser composto por diversos segmentos que trazem consigo hábitos organizacionais, não é tarefa fácil propor uma forma de gerenciá-lo, especialmente pelas distintas características de sua constituição. Existem organizações com mais disponibilidade de recursos, mas gerenciadas de forma amadora, e outras seguem princípios mais empresariais. Entretanto, em razão da amplitude do crescimento do Terceiro Setor, acredita-se que todas as OTS sentem necessidade de alterar seus processos de gestão, embora isso se constitua num grande desafio. Diante disso, embora os modelos, mecanismos e abordagens desenvolvidos para as empresas privadas não tenham sido completamente adequados à filosofia desejada pelo Terceiro Setor, fazer uma conexão entre as Teorias Tradicionais e a Gestão Social é necessário. Os autores têm visto essa inter-relação principalmente pela comparação entre os administradores privados e os gestores sociais.

Segundo Brinckerhoff (2000), os gerentes sociais criam valores sociais por meio da inovação e da força de inúmeros recursos financeiros, de origens diversas, visando o desenvolvimento social e comunitário. São pessoas que estão constantemente procurando novas maneiras de servir a seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes. Correm riscos razoáveis em favor das pessoas às quais a organização serve, administram a diferença entre precisar e querer que todos os recursos alocados sejam realmente investimentos administráveis, pesam o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos. Têm sempre uma missão, mas sabem que, sem dinheiro, não há missão que se conclua.

Para Silva e d'Arc (1996), o gestor de uma entidade social tem que lidar com seu *público-alvo*, conhecer essas pessoas e/ou grupos, suas reais necessidades, entender seus problemas, como vivem, quem são, as causas de viverem em tais condições, a sua história, pois saber bem “quem são” é a razão de ser da entidade. Ao gestor é lançado o desafio de entender as características individuais no contexto social, precisando, para isso, a) manter uma visão da sociedade como um todo, o que esse público-alvo representa na sociedade e o que a sociedade tem a ver com esse público; b) conhecer o que já está sendo feito e quem se interessa por esse cliente; c) descobrir quais são as outras organizações que realizam algum trabalho, como, por que e onde o fazem e quais dados utilizam. Ademais, a ferramenta principal do gestor é a entidade social, e, para tanto, espera-se que seja um agente ativo. Então, a sociedade é um dos campos de atuação do gestor.

Na prática, todos os campos observados por Panceri (2001) e Brinckerhoff (2000) influenciam-se mutuamente, e essa congruência é vital para a organização. A relação entre serviços e sociedade define a direção, o rumo, o sentido e o papel que a entidade tomará no futuro. Encontram-se a missão, os valores, a visão de futuro, as estratégias, os objetivos, as metas e os programas da organização revisando e repensando seu direcionamento organizacional.

A relação entre os recursos e as pessoas define a viabilidade da entidade. A entidade existe para atender a sociedade, prestando-lhe serviços e, para tanto, precisa de pessoas e de recursos. Apenas boa intenção não é suficiente, o gestor precisa estar atento e avaliar o quanto sua equipe está ou não capacitada, atualizada e preparada para prestar os serviços necessários, pois a relação entre as pessoas e a sociedade implica o comprometimento com a causa, na relação com a necessidade. Essa relação é dada pela motivação, força propulsora que precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida, porque pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades e a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza a criatividade e a vontade. Por outro lado, a relação entre recursos e serviços é a capacidade operacional e determina quanto a entidade pode fazer, quem e quantas pessoas vai atender, qual o tamanho do serviço que é capaz de prestar. Aqui, dois perigos surgem: o da ilusão e o da ineficiência. O gestor precisa tomar cuidado com a ilusão de que os recursos vão chegar de imediato e, quando eles chegarem, deve promover a eficiência de sua aplicação (SILVA e D'ARC, 1996).

Portanto, o que dá sustentabilidade a uma organização é o equilíbrio e o desenvolvimento sinérgico de suas relações, uma vez que sustentabilidade é a capacidade da organização cumprir aquilo que se propõe no longo prazo. Para tanto, alguns cuidados essenciais, como o desenvolvimento de pessoas, de fundos, de seus serviços, de suas relações com seu público-alvo, do próprio autodesenvolvimento e com a sociedade. Algumas organizações perceberam a importância de cuidar da gestão de forma mais profissional, de desenvolver *know-how* próprio e contratar gestores bem

preparados. O processo de migração para um novo patamar de gestão é, essencialmente, um processo de desenvolvimento e, como tal, requer um trabalho de educação, de formação, de abertura e de aprendizagem, um processo contínuo e espontâneo de descoberta, tentativa, reflexão, erro e risco, porém um processo válido (SILVA e D'ARC, 1996).

Uma posição que pode ajudar na conexão entre Gestão Social e Administração Empresarial é o conceito de Gianesi (1994, p.30):

A função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus produtos (ou serviços). Um sistema de operações, seja de que empresa for, apresenta alguns elementos básicos. O sistema necessita, antes de tudo, de objetivos bem definidos. O sistema contém também um processo de transformação, responsável por converter entradas (recursos) em saídas específicas. Possui, ainda, um sistema de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir que as saídas ou resultados sejam os esperados.

Esse conceito é útil porque ele deixa claro que qualquer organização apresenta em seus sistemas de operação os elementos básicos da Ciência da Administração. Portanto, analogicamente, podem ser adaptáveis às OTS.

É necessário dizer que há uma simbiose nessa questão. Primeiro, as OTS estão inseridas no contexto da Administração. Segundo, fica claro que a Gestão Social também necessita de novas tecnologias de formação administrativa, e esses preceitos, quando aplicados em uma organização de filosofia social, precisam ser testados. Sabe-se que a inter-relação entre os conceitos da Administração Tradicional e os do Terceiro Setor e Gestão Social faz vários estudiosos se debaterem sobre o tema sem chegar a um consenso. Deste modo, mais inovador ainda seria conseguir novos debates e conceitos em relação a esse campo administrativo específico. É válido afirmar que a experiência prática pode contribuir muito para delinear esses conceitos e, ao mesmo tempo, descobrir se algum deles, por mais distantes do Terceiro Setor que pareçam estar, de alguma forma já está sendo aproveitado em uma Gestão Social. A partir dos atributos do Terceiro Setor e do campo empresarial apresentados, fica mais fácil analisar o papel dos *stakeholders* na Gestão Social de seus projetos.

## 2.2 ABORDAGENS SOBRE OS *STAKEHOLDERS*

O uso do termo *stakeholder* começou a se generalizar no final da década de 1980, tendo por marco o trabalho de Freeman (*Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984), o qual era usado para determinar os grupos que forneciam o apoio necessário para uma organização sobreviver. Hoje, não é possível estabelecer um conceito único de *stakeholder*, mas é útil para a sua compreensão identificar a idéia mais utilizada, proposta por Freeman (1984); ele caracteriza os *stakeholders* como

todos os grupos que afetam ou são afetados por uma organização e todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações dessa organização.

Para Donaldson e Preston (1995), *stakeholders* são grupos com interesses legítimos ou substanciais nos procedimentos e atividades corporativas. Segundo os autores, são todos os envolvidos em um processo, tais como clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc. O processo em questão pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos).

Para Mueller (2004), o uso do termo *stakeholder* – recentemente incorporado ao contexto legal, ao passo que o termo *shareholder* (acionista) já é utilizado há muito tempo – fornece uma visão mais ampla e inclusiva do papel e das responsabilidades das organizações na sociedade. O autor esclarece que o termo contém uma figura de retórica, pois *stake* é um bastão de madeira ou metal, que simboliza o poder que os *stakeholders* têm em uma companhia ou empreendimento, porque carregam uma poderosa arma, capaz de destruir a organização quando seus interesses não são satisfeitos.

Pesquisas realizadas por Donaldson e Preston (1995, p. 68) concluíram que: “[...] o sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas ‘partes interessadas’ e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos administradores”.

De modo geral, segundo Rowley (1997), essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso, ela precisa gerar valor, isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total.

Segundo Greenwood (2001, p.55):

[...] a teoria dos *stakeholders* vem trazendo grandes contribuições no contexto prático das organizações. Seus criadores acreditam que enxergar a empresa através dos *stakeholders* é o caminho certo para a prosperidade em tempos turbulentos. A teoria dos *stakeholders* ajuda a corrigir falhas gerenciais e também é apresentada como um importante modelo de governança corporativa. Essa perspectiva é relevante para qualquer estudo mais profundo sobre estratégia empresarial.

### 2.2.1 Classificação dos *stakeholders*

A literatura, de uma maneira geral, associa duas tipologias aos *stakeholders*: a classificação de Cavanagh e McGovern (1988) e Clarkson (1995), que os divide em primários e secundários, e a

classificação de Frederick *et al.* (1988), para quem os *stakeholders* podem ser influentes e não-influentes.

Na primeira classificação, os primários são aqueles de quem a organização necessita para cumprir sua missão empresarial e dos quais depende para obter os recursos que são fundamentais para sua operação. Enquadram-se nessa categoria, por exemplo, acionistas, empregados, fornecedores e governo. Os *stakeholders* secundários são aqueles que sofrem os impactos das ações da organização, não tendo relação direta com seu funcionamento. Nessa categoria se encontram, por exemplo, as comunidades vizinhas, os fornecedores indiretos e a sociedade de maneira geral.

Na segunda classificação, os *stakeholders* influentes são os que se colocam dentro do domínio da organização, tais como empregados, acionistas e corpo gerencial. Os não-influentes, por outro lado, são aqueles de fora do domínio organizacional, incluindo, portanto, clientes, fornecedores, governo, comunidade e meio ambiente (ORIBE, 2005). É importante lembrar que os exemplos aqui citados estão longe de esgotar a lista das *partes interessadas* que afetam ou são afetadas pelas atividades empresariais.

Há uma terceira classificação, sugerida por Guba e Lincoln (1989), que estabelece três diferentes grupos de *stakeholders*: a) o dos agentes, aqueles que direcionam, operam, administram, sustentam ou, de qualquer outra forma, contribuem para o desenvolvimento, estabelecimento e operação da organização, b) o dos beneficiários, aqueles que lucram ou esperam lucrar a partir da evolução das atividades da organização e dos beneficiários secundários relacionados a eles, e c) o das vítimas, aqueles que, direta ou indiretamente, sofrem as *perdas* conseqüentes da atuação da organização. Uma crítica a essa visão original abre espaço para dois novos grupos, indicados por King e Appleton (1997): a) o dos *stakeholders* que não são afetados nunca pela organização, os chamados *invulneráveis*, e b) o daqueles que, embora não sejam afetados no momento, podem vir a sê-lo no futuro, os chamados *temporariamente invulneráveis*.

### **2.2.2 Abordagem de gestão dos *stakeholders***

Segundo Oribe (2005), a gestão dos *stakeholders* está vinculada à ética da responsabilidade social das empresas, filosofia que tomou impulso nas faculdades de Administração na década de 1960. Ela consiste na inter-relação de diferentes referenciais teóricos, buscando um ponto de interseção comum que dê sustentação à ética dos negócios sem se abrir mão das particularidades de cada contribuição disciplinar. O modelo referencial proposto por Lozano (1999) se constitui pela interseção dos três vértices, a ética da responsabilidade, a ética afirmativa da humanidade e a ética geradora de

moral convencional (aliando a responsabilidade com os *stakeholders*), os princípios humanos que permeiam a ética e a criação do hábito da moral pela valorização do indivíduo. O primeiro dos vértices trata do relacionamento empresarial com as diversas partes interessadas. O segundo tem como base o papel do homem no mundo, sua predominância sobre os demais seres do planeta, e, finalmente, o terceiro elemento do referencial ético proposto por Lozano se fundamenta no comportamento do indivíduo na cultura da empresa, acrescentando a virtude aristotélica (*hexis*<sup>3</sup>) ao modelo. O desdobramento desse conceito encaminha a missão da organização, visando identificar todos os *stakeholders* (internos e externos, primários e secundários, influentes e não-influentes) e estabelecer uma relação entre eles, isto é, identificar seus interesses e considerá-los na formulação de estratégias e políticas organizacionais. O desafio é conciliar esses interesses e identificar as prioridades diante das restrições de toda ordem, normais num contexto empresarial. Segundo Pena (2005), o processo de diálogo com as partes interessadas deve anteceder as ações que geram os impactos, desejados ou não, estabelecendo um papel organizacional proativo. Boechat (2003, p. 16) menciona que o Modelo de Gestão Responsável é aquele “[...] que equilibra as respostas às demandas de todas as organizações e pessoas que com ela se relacionam”. Esse modelo também envolve o conceito de *Sustentabilidade*, que significa equilibrar as ações de forma a fornecer respostas adequadas para o mercado, para a sociedade e para o planeta. Trata-se de diferentes pontos de vista que reforçam a mesma questão da ética da responsabilidade.

Ampliando o debate, Freeman (1984) ressalta que a utilização dos *stakeholders* aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização. O autor enumera três níveis de processos dos quais uma organização se utiliza para gerenciar as relações com seus *stakeholders*:

1. nível racional: entender de maneira racional quem são os *stakeholders* e quais são os interesses percebidos;
2. nível processual: entender os processos organizacionais utilizados para qualquer gestão das relações, implícitas ou explícitas, da organização com seus *stakeholders*, e verificar se esses processos se encaixam no mapa racional dos *stakeholders* da organização;
3. nível transacional: entender o conjunto de transações entre a organização e seus *stakeholders* e deduzir se elas se encaixam no mapa dos *stakeholders* e nos processos organizacionais existentes.

---

<sup>3</sup>hexis, -is, subs.f. Aptidão, habilidade.

O fato de os *stakeholders* estarem ligados tanto entre si quanto à organização por uma complexa rede apresenta algumas implicações, quais sejam: a) um assunto particular pode unir vários *stakeholders*, oportunizando o apoio ou a oposição deles à política da organização; b) as organizações poderão utilizar tais redes para influenciar, indiretamente, outros *stakeholders* e c) alguns membros de um grupo de *stakeholders* podem ser membros de outros grupos de *stakeholders* e, na qualidade de *stakeholder* de uma determinada organização, deve equilibrar ou não conflitos e competições.

Freeman (1984) adverte que não basta analisar os *stakeholders* de acordo com sua perspectiva sobre a organização, seu poder e interesse. Quando tais perspectivas estão em desacordo com as perspectivas dos *stakeholders*, todas as boas estratégias pensadas não funcionam. O problema de congruência é real na maioria das organizações, privadas ou públicas. A análise racional deve ser complementada por um completo entendimento das atividades da organização, mediante uma análise de suas estratégias e processos organizacionais e operacionais utilizados para atingir alguma coisa que se adapte ao ambiente externo.

Walker e Marr (2001) acreditam que a era do poder dos *stakeholders* chegou como uma estratégia de negócio. Segundo os autores, os gerentes estão dando mais atenção às pessoas e a seus indicadores de sucesso do que aos elementos tradicionais das organizações. Assim, esta abordagem objetiva ir diretamente ao centro do significado de relacionamento, o que significa descobrir de que forma se obtém o comprometimento das pessoas.

### **2.2.3 A identificação dos *stakeholders***

Marino (2004) propõe um conjunto de aspectos a serem considerados e de perguntas para identificar os possíveis *stakeholders* na fase de análise situacional de um determinado projeto social, quais sejam:

- a) grupos que estão muito próximos ao público-alvo ou a uma causa e que, desde a fase da elaboração, manifestam interesse pelo projeto;
- b) financiadores que se manifestam explicitamente em concursos, editais ou outras formas de comunicar apoio a projetos sobre o tema trabalhado;
- c) grupos informais ou formais que competem ou colocam em risco o projeto: gangues, tráfico, empresas que defendem interesses contrários aos propostos.
- d) governos ou grupos políticos locais, que, dependendo da orientação ideológica ou partidária, podem ser simpáticos ou representar uma ameaça ao projeto.

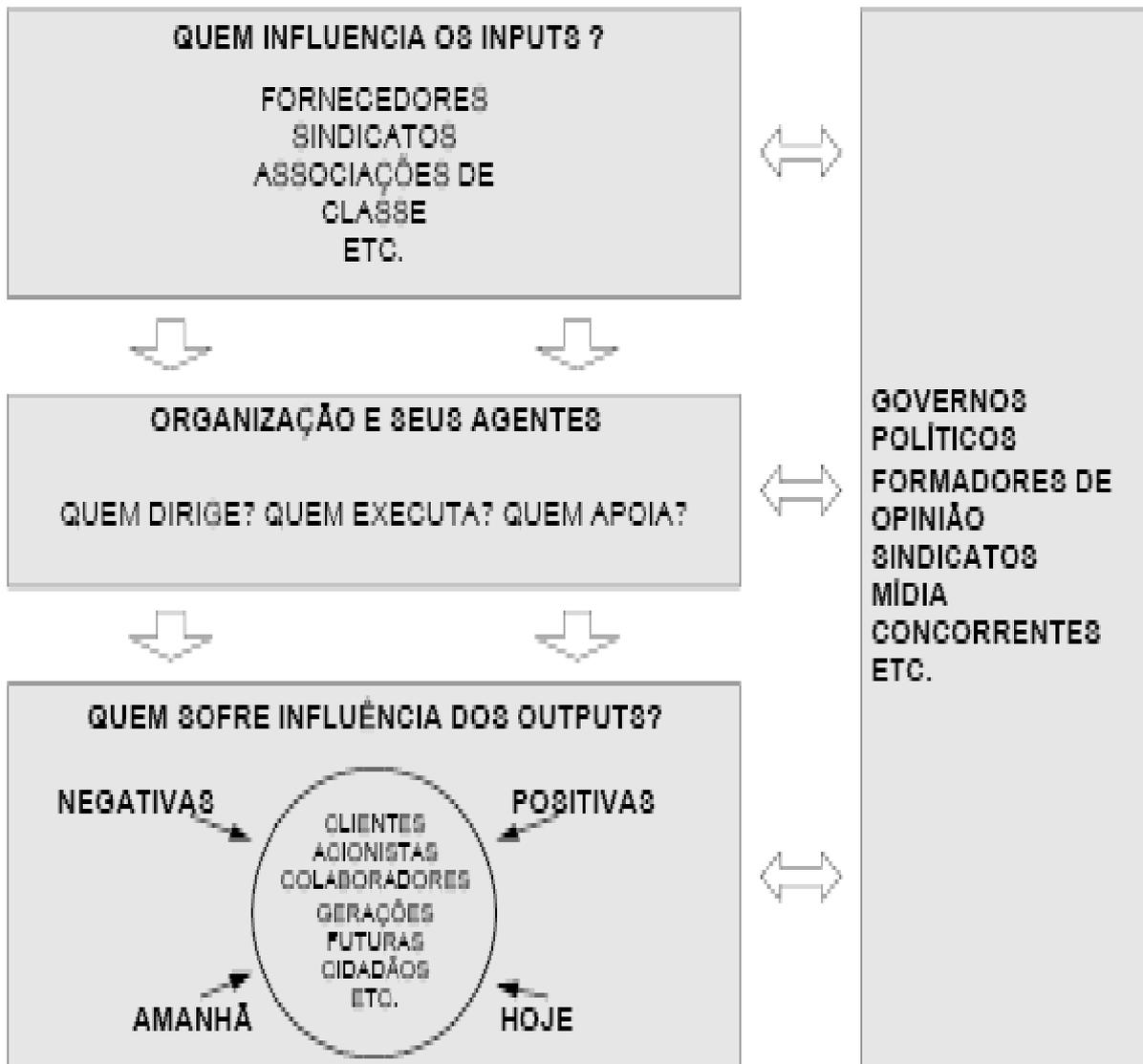
As perguntas para a definição das perspectivas dos *stakeholders* são:

- Quem são os *stakeholders* no projeto?
- Qual é o direito, alegação ou interesse que eles têm sobre o projeto?
- Quais são as oportunidades e os desafios que os *stakeholders* apresentam à equipe do projeto?
- Quais as obrigações ou responsabilidades que a equipe do projeto tem para com os *stakeholders*?
- Quais os pontos fortes, as fraquezas e as possíveis estratégias que os *stakeholders* podem usar para atingir seus objetivos?
- Quais os recursos disponíveis às partes interessadas para que elas implementem suas estratégias?
- Quaisquer desses fatores fornecem aos *stakeholders* uma posição favorável em relação ao seu efeito sobre o futuro do projeto?
- Quais estratégias devem ser desenvolvidas e empregadas pela equipe do projeto para lidar com as oportunidades e desafios apresentados pelos interessados?
- Como a equipe do projeto fica sabendo se está gerenciando bem ou mal os *stakeholders* do projeto?

Ainda segundo Marino (2004), as perguntas para a análise de *stakeholders* na fase da análise situacional são:

- Quem são os *stakeholders* do projeto (atores que já manifestaram interesse no projeto ou grupos cujo interesse no objeto a ser tratado pelo projeto é de domínio público)?
- Quais são os *stakeholders* cujos interesses representam uma oportunidade e quais representam uma ameaça para o projeto?
- Quais são os interesses desses *stakeholders*? (MARINO, 2004).

Almeida *et al.* (2000) sugerem um modelo que identifica os *stakeholders* a partir de suas inter-relações com a organização, caracterizadas por meio de perguntas genéricas. As bases do modelo proposto são apresentadas na Figura 2.



**Figura 2:** Visualização de potenciais *stakeholders*  
 Fonte: Almeida *et al.* (2000, p.04)

Baseados no esquema apresentado, os formuladores listam atores (pessoas, grupos definidos ou entidades) internos e externos que podem de alguma forma influenciar ou serem influenciados pelos objetivos da organização. Em seguida, propõem a adoção da metodologia do *brainstorming* para criar o conjunto inicial de dados para posterior avaliação. As principais categorias de atores são:

- 1) aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da organização a partir dos *inputs* (fornecedores, bancos, sindicatos, comunidades e lideranças locais);
- 2) aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da organização a partir dos seus *outputs* (clientes, acionistas, comunidades e lideranças locais, competidores). O conceito de

sustentabilidade deve considerar as implicações positivas e negativas em dois momentos: presente e futuro;

- 3) aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da organização a partir de suas operações (acionistas, dirigentes, gerentes, funcionários);
- 4) aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da organização a partir de sua interação com o macro-ambiente envolvido (comunidades, mídia, governo, lideranças, comunidade científica, sindicatos, partidos, etc.).

Depois de identificados o grupo de atores, verifica-se sua influência. Mitchell *et al.* (1997) defendem que um *stakeholder* torna-se tanto mais merecedor de atenção quanto mais atender às dimensões de poder, legitimidade e urgência, conjunto que denomina a preponderância do *stakeholder*. A dimensão do Poder é explicada pelas variáveis definidoras dos recursos coercitivos, utilitários e simbólicos, e da legitimidade, expressa pelo desejo imediato de suas ações ajuizados pelas pressões do tempo e criticidade das demandas do ator. Esse modelo adota uma visão pluralista da organização ao considerar seus objetivos como uma resultante de interesses desiguais e eventualmente conflitantes. Apresenta como vantagem uma visão dinâmica, ao considerar que nem todos os atores têm desejo de exercer seu poder em todos os momentos.

### 2.3 A INFLUÊNCIA DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO SOCIAL

Neste item se faz a aproximação da teoria dos *stakeholders* à Gestão Social das OTS, inserindo as formas e maneiras como eles são geridos em organizações com ou sem fins lucrativos. Procurou-se, nesta parte do estudo, compreender como as organizações se utilizam dos princípios da teoria dos *stakeholders* em suas atividades de Gestão Social e quais as conseqüências efetivas da aplicação dessa teoria nessa forma de gestão.

A teoria referenciada por Freeman (1984) é, com uma abordagem diversificada, seguida por vários autores que consideram que a função dos *stakeholders* é dar resposta à organização sobre sua atuação no mercado, na sociedade ou no ambiente onde está inserida, conduzindo de maneira satisfatória o desempenho organizacional.

Seguindo a mesma linha de pensamento desse autor, Donaldson e Preston (1995) fizeram o mapeamento de gerenciamento dos *stakeholders* nas organizações, classificando-o em três grupos de abordagens por conceitos definidos na literatura, a saber:

- **abordagem descritiva/característica:** foca o comportamento no gerenciamento da organização, de que forma seus gestores e membros tomam suas decisões;
- **abordagem instrumental/característica:** identifica o comprometimento da organização com seus objetivos;
- **abordagem normativa/característica:** orienta que todos os *stakeholders* que afetam aquela organização têm seu valor e merecem ser considerados.

Nesse contexto e baseada nessa teoria, a Gestão Social tem sido apresentada para indicar a ação gerencial dos programas com finalidade social e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão. Envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração de seus impactos em vários grupos de interesse, dentro e fora dos órgãos sociais. Dessa forma, devem ser considerados os *stakeholders primários* (investidores e credores, por exemplo), os que possuem o direito formal sobre os recursos organizacionais, e os *stakeholders secundários* (comunidade, funcionários, consumidores, por exemplo), aqueles cujo direito sobre os recursos da organização se baseia em critérios de lealdade ou em obrigações éticas (SOUZA; BARROS; AMARAL, 2006).

No entanto, o crescimento e o fortalecimento das Organizações do Terceiro Setor se devem ao fato de assumirem de maneira profissional funções na Gestão Social, prestando serviços de grande relevância para o desenvolvimento da sociedade. Em alguns casos, essas organizações obtêm seus recursos do auto-sustento por meio das próprias atividades que desenvolvem, mas a maior parte depende de recursos do governo, de empresas privadas e da sociedade em geral. Sem essas doações muitas OTS não teriam condições de se manterem ativas; portanto, buscam formas de melhorar sua imagem, difundir suas idéias e gerar recursos.

A evolução das Organizações do Terceiro Setor se deve à variedade de necessidades das pessoas, das instituições, da sociedade e até mesmo do próprio governo. É também uma consequência das diversas mudanças sociais e tecnológicas, aliadas a uma crise de confiança na capacidade do Estado. Dentre estes aspectos, destacamos ainda quatro crises que limitaram o poder do Estado e abriram caminho para o aumento da ação voluntária organizada (SALAMON, 1998):

- a) crise do Welfare State – que gerou pressões para expandir os serviços governamentais, com seus gastos superando a disposição dos contribuintes em pagar por tais serviços. Além disso, estava reprimindo a iniciativa, absolvendo as pessoas da responsabilidade individual e estimulando a dependência da população em relação ao Estado;
- b) crise de desenvolvimento – que estimulou o repensar dos requisitos para o progresso econômico. O resultado é um crescente consenso a respeito das limitações do Estado como

agente de desenvolvimento e das vantagens do envolvimento das instituições do Terceiro Setor para superar essa deficiência;

- c) crise ambiental global – que estimulou iniciativas privadas a se preocuparem com as conseqüências da pobreza contínua e crescente dos países em desenvolvimento, levando-os a destruir o meio ambiente e os recursos naturais para resolver a sobrevivência imediata;
- d) crise do socialismo – que contribuiu para o crescimento do Terceiro Setor quando o fracasso do sistema comunista conduziu à busca de novas formas de satisfazer necessidades sociais e econômicas, incentivando as novas iniciativas para empreendimentos cooperativos orientados para o mercado e OTS.

Durante um bom tempo, os recursos obtidos pelas OTS eram provenientes de campanhas que divulgavam a importância de trabalho desenvolvido e solicitava contribuições dos cidadãos. Hoje em dia, porém, as empresas procuram estratégias mais duradouras, que proporcionem benefícios mútuos, tornando-se mais próximas das OTS com as quais se relacionam. Esse tipo de relacionamento é cada vez mais comum. As empresas deixam de tomar apenas atitudes de cunho filantrópico ou assistencialista e passam a assumir uma postura baseada na responsabilidade social e, ao mesmo tempo, esperam e cobram resultados dos projetos que apóiam.

Entretanto, Karpouzas e Santos (2005) relatam que as organizações sem fins lucrativos, na grande maioria, são geridas e estruturadas, de modo não profissional e de maneira familiar, por pessoas cheias de boas intenções. Mas como transformar boas intenções em bons resultados? O entendimento dessa questão passa pela análise de dois elementos considerados fundamentais: o relacionamento com os seus *stakeholders* e a formação da estratégia. Toda organização precisa administrar uma diversidade de interesses, que podem ser convergentes ou conflitantes. Esses interesses necessariamente precisam ser considerados na formação de sua estratégia; caso contrário, o relacionamento com alguns *stakeholders* pode ficar comprometido, bem como o próprio projeto.

Nesse processo de busca pela boa reputação, aumenta a preocupação das organizações com a sua postura ética e de responsabilidade social. Diversos especialistas (ORIBE, 2005, DONALDSON; PRESTON, 1995; BERRONE; SURROCA; TRIBO, 2007, entre outros), compartilham essa percepção, porém o consenso se desfaz quando se aprofunda o enfoque sobre a dimensão ética. Alguns compartilham a opinião de Michael Jensen (apud MACHADO FILHO, 2006) de que, na perspectiva dos *stakeholders*, os gestores têm o atributo formal de incrementar o retorno dos acionistas da empresa e, para atingir esses objetivos, devem atuar de acordo com as forças impessoais do mercado, que demandam eficiência e lucro. Uma outra corrente afirma que, na perspectiva dos *stakeholders*, os

gestores têm o atributo ético de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os agentes afetados pela organização, o que inclui clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou cotistas, a comunidade local e os gestores, que devem ser agentes a serviço desse grupo ampliado.

Os motivos que levam as organizações a esse tipo de ação, dificilmente serão idênticos nas diversas corporações, porém os benefícios revelaram a importância de incentivar a maior participação do mercado. No universo do mercado, a sensibilização das empresas deve ser sempre conduzida por um discurso que trate explicitamente de negócios, ao invés de pregar o uso do senso cívico ou filantrópico.

Conforme afirma Schommer *et al.* (1999), podemos destacar entre esses benefícios:

- valor agregado à imagem da empresa;
- fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários;
- consciência coletiva interna;
- consolidação de valores de solidariedade.

Sob a perspectiva de que as ações de responsabilidade social podem estar inseridas na função-objetivo da empresa, deve-se considerar a comparação de estruturas organizacionais alternativas para a condução dessas ações, que podem ser efetuadas interna ou externamente aos limites da organização. A opção interna se refere àquela pela qual a empresa opera as ações de responsabilidade social dentro da sua própria estrutura organizacional. Já pela opção externa, a empresa desenvolve parcerias com outras instituições, aportando recursos, porém sem operar diretamente as ações de responsabilidade social, ou mesmo cria uma organização própria, mediante a qual desenvolve as ações sociais como uma fundação sem fins lucrativos.

Nessa linha de argumentação, destacam-se três tipos de estrutura para a empresa lidar com ações de responsabilidade social (SOUZA; RIBEIRO; AMARAL, 2006, p.7):

- 1ª opção: a empresa internaliza as atividades, operacionalizando diretamente os projetos sociais.
- 2ª opção: a empresa desenvolve ações sociais por meio de outra organização sob seu controle.
- 3ª opção: a empresa desenvolve ações sociais por meio de parcerias com outras organizações, sem operacionalizar diretamente as atividades.

Destacamos a 2ª opção e a 3ª opção, que são as que se referem às parcerias das empresas com as OTS. No caso da 2ª opção, a empresa cria uma ONG para desenvolver um determinado projeto social, a qual fica completamente submetida às diretrizes da empresa. A 3ª opção se refere às relações que a empresa estabelece com OTS já existentes. Nesse caso, ela oferece recursos a essas OTS para que desenvolvam seus projetos, porém sem ter controle direto sobre as ações.

No que se refere à perspectiva da teoria dos *stakeholders*, é relevante observar como se dá a influência da empresa em cada situação:

- Na 2ª opção, a OTS, criada pela própria empresa, herda naturalmente a preocupação em desenvolver um relacionamento mais atencioso com os seus *stakeholders*. Em outras palavras, a OTS já é desenvolvida com as diretrizes culturais da empresa, e, portanto, já tem inserida, desde a sua formação, a teoria dos *stakeholders*.
- Na 3ª opção se dá um caso diferente, pois a OTS é independente da empresa, a relação entre ambas se baseia em conveniências ideológicas e econômicas. Nesse contexto, observa-se que a OTS pode adotar a teoria dos *stakeholders* por meio de duas situações: a) pela influência das empresas que lhe oferecem subsídios; b) pela própria experiência e compreensão da importância dos *stakeholders* para a sua sobrevivência e desenvolvimento.

No mercado atual, é importante notar que a contribuição social das empresas está em desenvolvimento e que, apesar de apresentar grandes desafios, tem renovado a construção de alternativas para as intervenções sociais no país. Nesse contexto, um projeto social permite o estreitamento do relacionamento de um investidor com a sua comunidade-alvo (funcionários, clientes, fornecedores, governo, entre outros). O projeto social abre uma via de relacionamento coerente e sustentável com todos os *stakeholders*, reforçando a estratégia de responsabilidade social da organização e estabelecendo a sua credibilidade.

Aparentemente, o desenvolvimento de soluções sustentáveis para as diversas questões estruturais da nossa sociedade é bem mais eficiente quando as intervenções sociais são articuladas pelo primeiro, segundo e terceiro setores. É evidente para as organizações com e sem fins lucrativos que há benefícios inerentes ao estabelecimento de parcerias sociais, principalmente no que se refere à otimização de competências complementares e à potencialização dos resultados sociais dos projetos.

Contribuições interessantes sobre a realização de parcerias e redes sociais, revela Cury (2001) em seu artigo. Segundo a autora, uma das exigências dessa proposta de transformação social trazida às organizações pelo novo paradigma na gestão e elaboração de projetos sociais é o rompimento com a “cultura do isolamento” e o desenvolvimento de uma nova mentalidade, de

novas capacidades, habilidades e estratégias para uma atuação conjunta, compartilhada. A autora define parceria como um trabalho conjunto, realizado por atores sociais diferentes para um fim de interesse comum. Mas, embora sejam essencialmente diferentes, embora as lógicas e, portanto, os interesses sejam também diferentes, pode-se encontrar um espaço de atuação conjunta (COELHO, 2005, p. 37).

A teoria dos *stakeholders* tem se mostrado de grande valia e bastante atuante quando usada como ferramenta de gestão nas atividades de boa parte das OTS. Com esse modelo de gerenciamento as organizações passam a compreender a importância de manter um relacionamento mais generoso e estreito com todos aqueles que estão envolvidos nas suas atividades.

Essa teoria, geralmente aplicada por empresas privadas, que visam a melhoria dos seu desempenho (considerando não apenas seus sócios e investidores, mas também seus *stakeholders*, aqueles que, de alguma forma, influem e sofrem influências da empresa), também é adotada pelas OTS que se preocupam em manter bons relacionamentos com todos aqueles com os quais interagem e também procuram mostrar à sociedade os resultados de suas atividades para elevar a consideração social da sua imagem.

As OTS atualmente desenvolvem funções sociais e ambientais para preencher lacunas que existem pela ineficiência da gestão do Estado. Como essas funções não são poucas, o número de OTS cresce significativamente, e a competição entre essas organizações começa a se tornar expressiva. Nesse ambiente fica cada vez mais difícil a aquisição de recursos subsidiários para a sobrevivência das OTS; é de vital prioridade, portanto, que essas organizações melhorem o seu relacionamento com os *stakeholders*.

Quando as OTS investem no relacionamento com os *stakeholders*, sua dinâmica de subsistência adquire força e expansão (e, nesta perspectiva, elas podem dar a satisfação exigida pela sociedade); da mesma forma, o relacionamento com as empresas colaboradoras desenvolve raízes mais profundas de credibilidade. A OTS que tem esse tipo de preocupação está sempre atenta às expectativas dos seus *stakeholders*, não apenas nos seus objetivos próprios. Procurando atender a essas expectativas, consegue conquistar prestígio para os seus programas e, conseqüentemente, tem mais facilidade para adquirir recursos para a própria subsistência e para o desenvolvimento de ações mais eficientes, que trarão benefícios para a sociedade.

Portanto, assim como nas organizações do segundo setor (mercado), é importante que as OTS se preocupem com a influência dos seus *stakeholders* na gestão dos projetos sociais que desenvolve, buscando o entendimento com as partes interessadas em suas diferentes expectativas, tais como acesso à prestação de contas, transparência nos projetos que foram, estão ou serão executados, etc..

A visibilidade e a comunicação (uma das ferramentas da Gestão Social) são condições *sine qua non* para o sucesso de qualquer organização, principalmente as que lidam com públicos diferentes nas suas transações, como é o caso das OTS. A teoria dos *stakeholders* serve de base para que elas busquem na comunicação e na visibilidade dos seus projetos sociais meios e modelos para se manter no mercado. A teoria dos *stakeholders* reforça a idéia da necessidade de compreender os públicos diversificados e com diferentes anseios com os quais as organizações se relacionam.

## 2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A literatura oferece vários modelos para a avaliação das Organizações do Terceiro Setor. Foram selecionados aqueles que mais se aproximavam dos objetivos deste estudo, os que tinham como propósito a perspectiva das partes interessadas (*stakeholders*) quanto à visibilidade, comunicação, imagem e resultados de projetos e ações sociais desenvolvidos por OTS. Baseado nesses modelos selecionados, foram criados nossos instrumentos de pesquisa, a saber, o questionário e a entrevista.

Foram apurados quatro modelos que apresentam características comuns: a) avaliação de projetos sociais por meio da perspectiva de *stakeholders* (ADULIS, 2002); b) elementos de avaliação de programas e projetos sociais (SILVA e BRANDÃO, 2004); c) avaliação de projetos como instrumento de gestão (REIS, 1999); d) indicadores de resultados de projetos sociais (VALARELLI, 1999).

Para Adulis (2002), a avaliação de um projeto social consiste em formular perguntas precisas às partes interessadas a respeito de um ou vários aspectos do programa, e essas questões podem estar associadas ao planejamento, execução ou resultados do referido programa. Segundo o autor, os processos de avaliação envolvem: a) planejamento; b) levantamento dos dados; c) sistematização e processamento dos dados; d) análise das informações; e) apresentação dos resultados; f) comunicação dos resultados aos diferentes públicos.

O processo de avaliação inicia-se com a definição dos objetivos e das questões centrais. Em seguida, decide-se qual será o objeto da avaliação (o que será avaliado) quais serão as variáveis e os indicadores utilizados e, finalmente, são escolhidas as abordagens metodológicas que serão empregadas.

A seguir, apresenta-se a classificação dos tipos de avaliação que uma organização pode desenvolver, segundo Adulis (2002): 1) Avaliação ex-ante: por meio dela procura-se avaliar a viabilidade e sustentabilidade financeira, política e institucional do projeto. 2) Monitoramento: objetiva perguntar e analisar em que medida as atividades realizadas e os resultados obtidos correspondem ao

planejado; desse modo é possível identificar pontos fortes e deficiências do projeto, oportunidades e necessidades de ajustes. 3) Avaliação de resultados: por meio dela se avalia se o projeto alcançou as metas previstas para cada um de seus objetivos; oferece elementos importantes para conhecer a efetividade, a eficácia e a eficiência do projeto ou programa. 4) Avaliação de impacto: procura analisar mudanças nos indicadores identificados inicialmente, com o propósito de verificar se o projeto ou programa produziu impactos/alterações. 5) Avaliação participativa: incorpora a perspectiva das populações beneficiadas na análise de aspectos e problemas relacionados ao planejamento, execução e resultados do projeto. As avaliações participativas procuram superar algumas deficiências das abordagens tradicionais, abrindo canais de participação entre usuários e gestores.

Na mesma linha de raciocínio, Silva e Brandão (2004) descrevem os elementos de avaliação de programas e projetos sociais. Os autores sugerem sete passos metodológicos no processo de avaliação: 1) elaboração de perguntas avaliativas: define o foco da avaliação, que pode ser explicitado como uma afirmação (semelhante a um objetivo) ou como uma pergunta; 2) elaboração de indicadores: estabelece critérios de julgamento; 3) escolha das fontes de informação. A fonte de informação é o ator social ou objeto através do qual é possível verificar o indicador, seja observando um comportamento, seja medindo determinada característica; 4) escolha das formas de coleta de informações. A forma de coleta é definida respeitando-se o contexto cultural do público-alvo e a viabilidade do processo de avaliação 5) coleta de informações: trabalho de campo; 6) análise das informações coletadas; 7) comunicação dos resultados.

Reis (1999) propõe que a avaliação de projetos sociais seja utilizada como instrumento de gestão nas OTS. Embora apresente algumas semelhanças com relação às propostas de Adulis (2002) e Silva e Brandão (2004), o autor aprofunda a temática da avaliação de projetos sociais para: a) estabelecer o grau de pertinência, idoneidade, efetividade/eficácia e eficiência/rendimento de um programa, projeto ou serviço; b) determinar as razões dos êxitos e fracassos; c) facilitar o processo de tomada de decisões para melhorar e/ou modificar o programa ou projeto; d) analisar outros objetivos que podem ser alcançados.

Basicamente, as etapas propostas por Reis (1999) são idênticas às dos dois autores citados anteriormente, ou seja, planejamento, processo e resultados; a diferenciação está no contexto das avaliações. Segundo o autor, projetos com propósito de intervenção social devem ser precedidos por um diagnóstico do problema a ser enfrentado, resultado de um estudo-pesquisa. Além dos objetivos, recursos e meios operacionais esse estudo deve ter estabelecido as estratégias, atividades, métodos, técnicas e procedimentos a utilizar. Deve ficar claro que o paradigma é subjacente ao projeto proposto.

O mesmo aprofundamento de avaliação ocorre durante a execução do projeto. O autor propõe etapas para proceder à avaliação: 1) avaliação de cobertura, isto é, importa saber até que ponto o público beneficiário está sendo atingido e até que ponto a área de atuação é coberta; 2) avaliação da implementação: julga se os instrumentos planejados para a implementação são necessários, suficientes e eficazes no sentido de ter capacidade de cumprir as metas estabelecidas; 3) avaliação do ambiente organizacional: interessa saber se a organização responsável pelo projeto, em seus aspectos internos, favorece ou dificulta seu andamento; 4) avaliação do rendimento pessoal: avalia se os indivíduos envolvidos na implementação possuem habilidades e atitudes que favoreçam o desempenho das tarefas, se são capazes de organizar o trabalho e solucionar problemas concretos.

Por último, são avaliados os resultados considerando sua eficácia e eficiência. Na avaliação da eficácia, são analisados os pontos que estão sendo alcançados, os resultados previstos e se eles são pertinentes. Essa avaliação é feita em relação aos beneficiários do projeto e ao impacto esperado. Este é o aspecto central a avaliar, os demais objetivam alcançar resultados que efetivamente produzam efeitos sobre o problema colocado. Já a avaliação da eficiência refere-se à rentabilidade econômica que, em alguns casos, deve ser considerada dentro da avaliação. Diz respeito ao custo do projeto em relação aos resultados obtidos (REIS, 1999).

Reis (1999) acrescenta um outro elemento de avaliação: os valores que pautam a ação das organizações que conduzem projetos sociais. Segundo o autor, essa ação é orientada em duas dimensões: a) individual, que se refere à auto-realização, definida como a concretização de potencialidades e satisfação e b) coletiva, que se refere ao entendimento que cada organização desenvolve na direção de responsabilidade e satisfação sociais.

Os indicadores de resultados de projetos sociais propostos por Valarelli (1999), sintetizam as proposições descritas acima. Eles compreendem eficiência, eficácia, efetividade ou impacto. Entretanto, o autor questiona: qual a combinação mais adequada de indicadores? Dar mais ênfase à eficiência, à eficácia ou à efetividade? Quantos indicadores são necessários para fornecer uma base confiável de informação para o monitoramento e a avaliação? Para Valarelli (1999), um conjunto de fatores interfere nessas decisões: a) concepções e interesses das organizações envolvidas, pois um sistema de indicadores é sempre resultado do processo de diálogo e negociação entre os diferentes sujeitos envolvidos; b) o contexto, pois cada projeto requer um sistema de indicadores próprio. Mesmo que o conjunto de variáveis utilizadas seja semelhante ao de outros projetos, os indicadores deverão retratar as condições específicas de cada realidade; c) o modo de gestão: um projeto cuja gestão prioriza a dimensão do controle tenderá mais facilmente a enveredar para a produção de um sistema de indicadores complexo, muito detalhado. Por outro lado, uma gestão voltada para o aprendizado e o

aperfeiçoamento poderá estar apoiada em um sistema mais simples, com poucos porém relevantes indicadores.

O autor descreve as características que um sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados deve apresentar: a) coerência com a visão das organizações envolvidas, resultado da negociação dos diferentes interesses e expectativas; b) consideração das particularidades do contexto e da realidade na qual se vai intervir; c) definição dos indicadores que captam os efeitos atribuíveis às ações, serviços e produtos gerados pelo próprio projeto; d) existência de indicadores precisos e representativos dos aspectos centrais da estratégia do projeto, sem a pretensão de dar conta da totalidade; e) orientação para o aprendizado, estimulando nos vários envolvidos novas reflexões e a compreensão da complexidade dos fatores que podem determinar ou não o alcance dos objetivos; f) previsão e especificação dos meios de verificação que serão utilizados e dos responsáveis pela coleta de informação, pela análise e tomada de decisões; g) combinação, de modo adequado à natureza do projeto, dos indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade; h) simplicidade e capacidade de ser compreendido por todos e não apenas por especialistas; i) viabilidade do ponto de vista operacional e financeiro; j) fornecimento de informações relevantes e em quantidades que permitam a análise e a tomada de decisão; k) aproveitamento das fontes confiáveis de informação existentes, poupando recursos, tempo e energia do projeto.

## 2.5 O ENQUADRAMENTO DAS FUNDAÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR NO TERCEIRO SETOR

Dentro do universo das OTS estão as Fundações Privadas de Ensino Superior, objeto desta pesquisa, que representam um segmento importante no contexto econômico e social, com o papel preponderante de gerar e disseminar conhecimento e de contribuir para o desenvolvimento de cidadãos capacitados para recriar um modelo organizacional mais realista.

Segundo Guimarães (2004), as fundações são pessoas jurídicas que se constituem a partir de um patrimônio destinado a um determinado fim. Caracterizam-se pela existência de um complexo de bens, assumindo a forma de um ente capaz de atender aos desígnios lícitos de seus instituidores voltados à realização de ações altruístas sem fins lucrativos ou, em última análise, de utilidade pública. As fundações diferem das sociedades e das associações porque não são compostas por sócios, mas apenas por um patrimônio gerido por pessoas que atendem às indicações dos instituidores no que diz respeito às suas finalidades, objetivos e forma de administração. Atualmente, verifica-se que há uma grande

disposição dos indivíduos para instituir fundações que assumam funções sociais, promovam o atendimento de interesses coletivos e/ou públicos.

Amaral e Magalhães (2000) verificaram que, nas últimas décadas, na maioria dos países ocidentais houve uma alteração profunda do modo de relacionamento entre as universidades, o Estado e a sociedade. Essa transformação tem sido descrita na literatura especializada como a passagem do modelo de controle estatal para o modelo de supervisão estatal. Entre os fatores que a produziram, salientam-se: a) a substituição do Estado pelo setor privado como o maior empregador dos licenciados pelas universidades, b) a massificação do ensino e as dificuldades crescentes para assegurar o seu financiamento com fundos públicos, implicando a idéia de aumentar a diversidade da oferta de ensino, c) a impossibilidade de gerir centralmente *o conhecimento útil* face à massificação do sistema e à velocidade de obsolescência do conhecimento e d) o surgimento das teorias neoliberais, acompanhadas da idéia da inevitável ineficiência do setor público, a qual só poderia ser resolvida com a participação do mercado.

No Brasil, os reflexos dessas alterações também foram observados. Segundo Cury (2004), o ensino superior teve, a partir de 1997, um crescimento vertiginoso da graduação, em sua maior parte oferecida pela rede privada, devido às demandas oriundas do ensino médio. A rede privada cresceu em números absolutos e relativos e predomina sobre a rede pública, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2002) – conta com 2.428.258 matrículas, ou seja, 69,7%. Em número de instituições, das 1.637 Instituições de Ensino Superior, 1.442 estavam vinculadas ao setor privado, ou seja, 88%.

Bojarski (2004, p.2) define as Fundações de Ensino Superior como Universidades Públicas não estatais ou Fundações de Direito Privado. Isto as diferencia dos outros tipos de Instituições de Ensino Superior de caráter privado com fins lucrativos. De acordo com o autor, as Fundações de Ensino Superior apresentam as seguintes características: a) são instituições públicas não estatais ou privadas, surgidas de iniciativas comunitárias ou municipalizadas e definidas como não-confessionais, não-empresariais e sem alinhamento político-partidário ou ideológico de qualquer natureza; b) desenvolvem um serviço educativo e científico sem fins lucrativos, e todos os seus excedentes financeiros são reaplicados em educação; c) o patrimônio dessas instituições não pertence a um dono, grupo privado ou religioso, mas a fundações comunitárias ou municipais, cuja totalidade dos bens tem, conforme seus estatutos, destinação pública, revertendo-se, em caso de dissolução, para o controle do Estado; d) seus dirigentes são eleitos; e) as atividades de ensino, pesquisa e extensão têm uma vinculação privilegiada com a comunidade regional; f) sua localização geográfica e vinculação social permitem o acesso ao ensino superior dos alunos que, a princípio, têm dificuldade de ingressar nas universidades públicas

estatais; g) essas instituições, valendo-se de incentivos fiscais, implantam mecanismos para a manutenção de alunos oriundos de classes menos privilegiadas, instalando programas de bolsas e fundos de apoio e, especialmente, políticas de mensalidades acessíveis às possibilidades econômicas das famílias da região; h) dependem fundamentalmente das mensalidades dos seus alunos para sobreviver.

Entretanto, Reimberg (2006) destaca que o surgimento das Fundações Privadas de Ensino Superior fomentou uma série de discussões teóricas e empíricas, tanto no ambiente acadêmico como no profissional. Observa que, na prática, elas têm condições de funcionar de forma semelhante a uma empresa, em que a política e o mando pertencem a um grupo privado, os chamados “controladores”, não havendo a obrigação legal de abertura da contabilidade e arquivos à sociedade. Com isso e por ostentarem o título de Universidades ou Instituições de Ensino Superior sem fins lucrativos, administradas por Fundações Privadas, garantem certos privilégios, tais como isenção de impostos e outras vantagens tributárias, além de receberem verbas e subvenções, a fundo perdido, de projetos educacionais administrados pelo Estado. Segundo o autor, algumas Fundações Privadas de Ensino Superior possuem grandes estruturas operacionais instaladas em portentosas sedes próprias, o que leva a crer que conseguem uma entrada de recursos superior ao estritamente necessário para sua manutenção. Adotam posturas e doutrinas mercadológicas, ou seja, modelos de gestão próprios do Mercado, como a utilização agressiva de ferramentas de *marketing*, a competição obstinada na busca de novas matrículas, a maximização dos resultados, a cobrança de todos os serviços que prestam, a hierarquização administrativa e a elevada profissionalização de pessoal não voluntário (em especial, docentes doutores formados em Universidades Públicas), sem que tenham investido qualquer valor na sua especialização. Essas posturas fazem com que as Fundações Privadas de Ensino Superior se descaracterizem totalmente como OTS, categoria à qual, por definição, deveriam pertencer.

Para a Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (ANDES), o papel desempenhado pelas Fundações Privadas, bem como o das Fundações de apoio às Universidades Públicas, nada mais é do que a privatização do ensino superior no Brasil (REIMBERG, 2006).

Por outro lado, Reimberg (2006, p.50) verificou que as Fundações Privadas de Ensino Superior, principalmente as superavitárias, visando melhorar a sua imagem junto aos diversos públicos com os quais interagem e também pressionadas pelo Poder Público, passaram a investir em ações sociais, antes circunscritas às Universidades Públicas (federais ou estaduais). São notadamente projetos de inclusão social de crianças e adolescentes carentes pelo esporte, programas de prevenção ao consumo de drogas, programas de apoio à terceira idade, manutenção de hospitais e maternidades em pequenos municípios,

distribuição de livros didáticos em comunidades carentes e em cursos de especialização voltados à geração de emprego e renda e ao mercado de trabalho.

Nesse contexto, Teodósio (2004) afirma que é preciso pensar o Terceiro Setor como extensão universitária. Esse processo teria como objetivo principal a criação de um espaço institucionalizado para estímulo, articulação, sistematização e avaliação de iniciativas marcadas pelo compromisso com a questão social no país e no mundo nos campos do ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, o autor detalha os seguintes objetivos:

1. modernizar o caráter dos projetos sociais desenvolvidos por universidades, privadas ou públicas, em articulação com os diferentes grupos de atores sociais, a saber: movimentos sociais, organizações não-governamentais, governos, organismos internacionais, empresas privadas e grupos profissionais, entre outros;
2. estimular e sistematizar a produção de conhecimento em torno da temática da Responsabilidade Social e temas vinculados, como Voluntariado, Terceiro Setor, Projetos Sociais de Empresas e Ética Profissional, entre outros;
3. articular as diferentes atividades de extensão com as estratégias didático-pedagógicas e de pesquisa relacionadas ao Terceiro Setor e às iniciativas de Responsabilidade Social do setor privado e governamental.
4. criar um espaço de referência e convergência dos diferentes atores sociais, de forma a articular redes sociais.

Para Teodósio (2004), os referenciais da gestão da extensão universitária para o Terceiro Setor se concentram na modernização da Gestão de Projetos Sociais e na interação entre extensão, ensino e pesquisa. Nesse sentido, as áreas temáticas prioritárias de ação convergem para o desenvolvimento comunitário, o suporte gerencial às iniciativas sociais (Gestão Social) e à inclusão digital.

Segundo o autor, o modelo de gestão dos projetos desenvolvidos estaria baseado em alguns princípios estruturantes: a) estética e ética como perspectivas complementares e necessárias uma a outra; b) avanço tecnológico e cultural; c) ruptura do Assistencialismo; d) compromisso democrático; e) complementaridade às ações do Estado; f) diálogo entre universidade e comunidade através de aprendizagens entrecruzadas; g) conflito como variável estruturante das intervenções sociais; h) gestão como variável estratégica na modernização dos projetos de extensão universitária; i) abertura do espaço universitário à comunidade, extensão suportada pela pesquisa e como complemento-vivência do ensino-aprendizagem; j) estímulo e abertura à proatividade dos diferentes atores universitários, sobretudo no corpo discente; l) sustentabilidade em suas diferentes dimensões (econômico-financeira,

sociocultural, ambiental, e política, entre outras); m) público-beneficiário da política concebido como *sujeito* de cidadania (direitos e deveres); n) ações que promovam a interação e o diálogo entre Estado, Sociedade Civil e Mercado; o) foco em educação continuada para intervenção em problemas sociais e p) transparência da gestão de projetos sociais.

Com toda essa fundamentação teórica fornecida pela literatura abre-se o seguinte questionamento: afinal, essas fundações estão realmente exercendo o papel que lhes foi designado junto ao título de OTS concedido juridicamente, ou somente algumas o fazem, as superavitárias, por exemplo, para a melhoria da sua imagem? Tal indagação é apresentada por Mauricio Reimberg (2006). A esse respeito, Salamon e Anheier (1997) criaram critérios para que as organizações da sociedade civil possam ser consideradas pertencentes ao Terceiro Setor. No quadro abaixo visualiza-se melhor o confronto do funcionamento entre a gestão das fundações privada de ensino superior e as OTS, de acordo com os critérios sugeridos por Salamon e Anheier.

<b>CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES TERCEIRO SETOR (SALAMON E ANHEIER, 1997)</b>	<b>CARACTERÍSTICA DAS FUNDAÇÕES PRIVADAS ENSINO SUPERIOR</b>
Não-Governamental	Instituição Privada de Direito Público
Auto-Gerenciada	Conselhos de Administração Superior e Curador, Diretoria
Sem Fins Lucrativos	Lógica de Mercado – <i>Marketing</i> Agressivo (Visão de Lucro Passada aos <i>Stakeholders</i> )
Participação Voluntária	Recursos de Terceiros (Alunos, Governo e Empresas)

**Quadro 2:** Característica OTS *versus* Característica de Fundação Privada de Ensino Superior

**Fonte:** Salamon e Anheier (1997)

Portanto, entre todas as características comparadas no quadro acima, uma única que não se adéqua ao modelo de OTS sugerido por Salamon e Anheier; é o item, “sem fins lucrativos”, a qual, segundo Reimberg (2006), passam uma visão para a sociedade de maximização de lucros. Elas podem até não fazer uso desse tipo de gestão, porém a idéia que passa para seus *stakeholders*, mesmo as superavitárias, que suas receitas não estão sendo aplicado no atendimento de sua missão.

Entretanto, essas instituições privadas de ensino superior foram criadas para a absorção da demanda de estudantes que não lograram ingressar nas universidades públicas – espaço fornecido pelo Estado – ou nas instituições privadas mais seletivas. Porém reconhecidamente funcionam, muitas vezes, como uma verdadeira fábrica de títulos (CASTRO e LEVY, 1997). Usam fórmulas e ferramentas mercadológicas agressivas de *marketing*, comportando-se como uma organização afiada na disputa do mercado de ensino particular superior.

Para Coelho (2005), para que isso não ocorra, é necessário que se aumente o número de exigências para a constituição dessas instituições, que não seja necessária apenas a publicação dos estatutos no Diário Oficial ou nos cartórios, mas que também se conheçam seus objetivos e sua missão, até porque elas são beneficiadas pelo governo com isenções fiscais e com verbas públicas. Somente pelo estatuto não é possível distinguir, no conjunto das organizações do terceiro setor, as que visam fins públicos (portanto merecedoras dos benefícios do governo e credibilidade da sociedade no cumprimento da sua missão) das que objetivam obter lucros particulares para um determinado grupo (COELHO, 2005).

No entanto, como as fundações privadas de ensino superior representam o espaço intermediário entre o Estado e a sociedade, sua existência é considerada importante para atender determinadas necessidades sociais ocasionadas pela falta de assistência da esfera pública. Daí porque o poder público lança-lhes um olhar de simpatia, sinalizando, oferecendo ora incentivos de ordem tributária, ora imunidade, ora isenções, como forma de recompensa pelas atividades que desenvolvem em complemento às do Estado.

Cabe a essas instituições não só fornecer informações às partes interessadas (alunos, professores, funcionários, fornecedores, sociedade, governo, etc.) sobre o que realmente lhe é facultado exercer como direito e quais as funções que são obrigadas a desempenhar, como também promover gestões mais apropriadas para o seu gerenciamento. Entretanto, não esquecendo a principal missão de uma OTS que é atender a um propósito público de cunho social, pois não é a beleza apresentada nos estatutos que valida essa missão, mas sim a ação social correta que terão que desempenhar (DRUCKER, 1997). Isso fará com que não reste qualquer suspeita por parte de seus *stakeholders* sobre a maneira como é conduzido o gerenciamento do seu patrimônio.

Porém, essa discussão não se encerra por aqui e nem as inconsistências conceituais sobre o que as fundações privadas de ensino superior devem fazer para de fato serem vistas como organizações do terceiro setor.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo está dividido em duas subseções. A primeira refere-se à caracterização da pesquisa, na qual se explicitam os conceitos teóricos que justificam os métodos utilizados e a outra descreve os procedimentos e técnicas metodológicas empregadas.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou duas abordagens para análise e interpretação dos dados: a qualitativa e a quantitativa.

A análise qualitativa está voltada para os dados produzidos pelas interações interpessoais provenientes da co-participação nas situações em que os informantes estejam envolvidos. Segundo Chizzotti (1991), o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados e conectados por uma teoria explicativa, pois o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes significado. O objeto não é um dado inerte e neutro, mas está possuído de significados e relações que os sujeitos concretos criam em suas ações. Nas metodologias qualitativas, os sujeitos de estudo não são reduzidos a variáveis isoladas ou a hipóteses, mas vistos como parte de um todo, em seu contexto natural, habitual.

Já a abordagem quantitativa se refere ao tipo de pesquisa que requer a análise de dados objetivos que sejam passíveis de quantificação. A abordagem quantitativa pressupõe a mensuração das variáveis preestabelecidas, almejando verificar e explicar a sua influência sobre outras variáveis a partir de uma análise de frequência de certas incidências e de correlações estatísticas que demonstrem o processo de causalidade entre as variáveis. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador se volta para a descrição, explicação e predição da realidade. A abordagem quantitativa deve estar fundamentada na utilização do método de procedimento estatístico, pois é indispensável a utilização de amostras do universo observado, em virtude do tamanho da população tornar impossível a mediação de todas as suas características (CHIZZOTTI, 1991).

As duas abordagens foram integradas neste estudo, permitindo um cruzamento das conclusões. Como o objetivo das abordagens qualitativa e quantitativa é o estudo de um mesmo fenômeno, denomina-se tal combinação de triangulação, que tem por propósito abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo (GOLDENBERG, 1999).

Quanto às fontes de informação, esta pesquisa obteve parte de suas informações por intermédio da pesquisa de campo, com observação direta *in loco*, ou seja, no ambiente natural em que elas foram coletadas. Esse tipo de pesquisa facilita o registro das variáveis relevantes dos fenômenos estudados. Também foi feita uma pesquisa bibliográfica, cujos dados e informações foram obtidos de livros, publicações e periódicos. Essa pesquisa baseia-se em fontes secundárias, ou seja, fontes que já apresentam algum tipo de organização e tratamento (GIL, 2007). Segundo Rampazzo (2002, p.57), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas (livros, revistas, artigos)”.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracterizou-se como descritiva, já que descreve as características de determinada população ou fenômeno estudado, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. Como afirma Gil (2007, p. 44), são incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, perspectivas, atitudes e crenças da população estudada.

Nesta pesquisa, o método de descrição de caso foi empregado na análise qualitativa para caracterizar as ações sociais praticadas por uma Fundação de Ensino Superior e identificar os *stakeholders* nessas ações. Esse método busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações são alguns exemplos de maneiras de realizar a pesquisa. Os dados são construídos a partir do cenário natural e do universo cotidiano no qual os indivíduos que servirão de informantes estão inseridos.

Nesta etapa, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário fechado e padronizado, submetido a um teste prévio para verificar sua clareza, precisão e validade, o qual posteriormente mostrou ser uma técnica de investigação social por excelência. De acordo com Gil (2007, p. 143), o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões, apresentadas por escrito às pessoas, que tem por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Para identificar as perspectivas de cada grupo de *stakeholders* em relação aos projetos e compará-las, as informações obtidas na descrição de caso subsidiaram a escolha do conteúdo das perguntas que constituíram o instrumento para a coleta de dados. Nessa fase foram aplicados nos *campi* da Fundação um número de questionários de estrutura fechada e auto-explicativo aos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da Fundação.

Para investigar o grupo de *stakeholders* “Comunidade”, o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, que também demonstrou ser uma técnica de investigação social. As entrevistas foram feitas com os líderes comunitários e com moradores dos bairros onde os projetos

sociais são implementados. Como instrumento de coleta, a entrevista deve ter suporte de outras técnicas, de preferências em algum tipo de observação, tornando possível o contraponto entre cultura ideal e cultura real (CHIZZOTTI, 1991). O tipo de entrevista empregada foi a padronizada, e seu roteiro foi elaborado com base no questionário aplicado nos *stakeholders* alunos, professores e funcionários. O motivo dessa padronização foi obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas, permitindo “que todas fossem comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças refletissem diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas” (LODI, 1991).

## 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.2.1 Critérios para definição dos projetos pesquisados

A Fundação Privada de Ensino Superior ora estudada é uma das mais antigas e maiores instituições de ensino superior de Santa Catarina, com 42 anos de ensino superior e mais de 30 mil alunos e 3 mil colaboradores. Em toda a Santa Catarina possui 5 *campi*, com mais de 50 cursos de graduação, cursos de mestrado e doutorado, educação a distância, pré-incubadora de empresas, hospital universitário, sistema de TV e rádio.

A fundação também promove e administra ações sociais, que vão desde a prestação de serviços comunitários e assistência social até a inclusão digital e o combate à violência sexual. Considerando-se esse contexto, verificou-se a necessidade de selecionar os Projetos de Extensão de Ação Social praticados por essa fundação.

O primeiro critério foi definir os *campi* universitários dessa fundação que desenvolvem Projetos de Ação Social. Dentre eles, optou-se por dois *campi* localizados na Grande Florianópolis (nesta pesquisa denominados de *campi* A e B), porque suas unidades coordenam projetos sociais alinhados com os objetivos estabelecidos no anteprojeto desta pesquisa.

O segundo critério selecionou os tipos Projetos de Ação Social a serem pesquisados. De acordo com a literatura pesquisada, a gestão de projetos sociais pode ser direcionada para diversos objetivos. Decidiu-se por todos os Projetos de Extensão da Grande Florianópolis (*campi* A e B) cujos objetivos estivessem voltados à geração de emprego e renda, assistência social, inserção social e inclusão digital, tendo como público-alvo a população carente e/ou marginalizada da região metropolitana de Florianópolis.

O Quadro 3 mostra com mais detalhes os projetos sociais de extensão executados pela Fundação nos *campi* A e B na região da Grande Florianópolis, os quais fizeram parte da avaliação da pesquisa deste trabalho:

PROJETO SOCIAL EXTENSÃO	OBJETIVO	PÚBLICO ALVO	PERÍODO DE EXECUÇÃO DO PROJETO (MÊS/ANO)	
			INÍCIO	TÉRMINO
Capacitação Tecnológica Voltada ao Mercado de Trabalho	Objetiva a aplicação de uma sistemática de capacitação e aprimoramento tecnológico que atenda as comunidades próximas ao campus B da fundação.	O público-alvo são alunos das redes públicas estadual e municipal na faixa etária de 14 a 25 anos.	02/ 2007	12/2007
Guias Mirins de Turismo	Objetiva formar jovens para atuar como guias no Centro de Florianópolis valorizando os recursos histórico-culturais e fortalecendo o desenvolvimento turístico da Ilha de Santa Catarina.	Jovens com idade entre 14 e 18 anos, residentes no centro da capital e que estejam regularmente matriculados em escolas públicas.	05/2007	03/2008
Potencializando a Cidadania	O Projeto objetiva levar conhecimento específico às comunidades próximas aos campus da fundação , contribuindo no desenvolvendo habilidades em pessoas com potencial de liderança local e, a partir disso, criar mecanismos que funcionarão como fórum de discussão, de garantia e de promoção de direitos.	Moradores das comunidades próximas aos projetos sociais de extensão com potencial de liderança .	03/2007	02/2008
Recicla São José / CNPq	Seu principal objetivo é possibilitar a melhoria de vida dos trabalhadores da ACARL (Associação Comunitária Aparecida de Reciclagem de Lixo).	Trabalhadores da Associação Comunitária Aparecida de Reciclagem de Lixo (ACARL).	06/2006	12/2007
Escola de Vela e Meio Ambiente	Visa organizar e implementar um programa de educação ambiental.	Adolescentes e jovens carentes em uma escola de barcos a vela.	03/2006	Em Andamento
Imagem e Ação: Progr. De Combate ao Trab. Inf. Em Palhoça	O objetivo deste projeto é possibilitar melhorias nas políticas públicas aplicadas no combate ao trabalho infantil no município de Palhoça.	Famílias carentes do município de Palhoça.	03/2007	Em Andamento
Projeto PNUD / Panificadora comunitária	Que tem como objetivo a criação de uma unidade de negócios na área de panificação e sistema de distribuição comunitário para capacitar jovens e fornecer alimentos a preço mais baixo que o mercado	O público prioritário do projeto são jovens com idades entre 18 a 24 anos, com renda familiar per capita igual ou inferior a meio salário mínimo.	02/2007	02/2008
MEU - Pré-incubadora São	Visa estimular a visão empreendedora dos alunos da	Alunos da fundação.	03/2007	02/2008

PROJETO SOCIAL EXTENSÃO	OBJETIVO	PÚBLICO ALVO	PERÍODO DE EXECUÇÃO DO PROJETO (MÊS/ANO)	
			INÍCIO	TÉRMINO
José	fundação e egressos, facilitando a eles o entendimento das habilidades e competências necessárias ao desenvolvimento e aprimoramento da postura empreendedora.			
Trabalha Juventude	Capacitar jovens em turismo, hotelaria, informática e serviços bem como ensinar técnicas práticas para a atuação no mercado de trabalho.	Jovens carentes entre 14 e 18 anos possibilitando o desenvolvimento de habilidades técnicas.	11/2006	11/2007
Programa Tocar: educando em saúde no processo de adolescer, gestar, parir e nascer	Acompanhamento da saúde de gestantes carentes e recém-nascidos com baixo peso.	Adolescentes carentes atendidas nos grupos de gestantes.	02/2007	12/2007
Prevenção da Obesidade e suas comorbidades	Acompanhamento e orientações a pessoas com sobrepeso ou obesidade moradores dos bairros próximos a fundação.	Pessoas com sobrepeso ou obesidade, portadores ou não de comorbidades	03/2007	02/2008
A autonomia do idoso	Orientações a pessoas da terceira idade sobre qualidade de vida.	O Público alvo de são pessoas com 60 anos ou mais.	02/2007	12/2007
Erradicação do trabalho infantil	Combate ao trabalho infantil na região da Grande Florianópolis.	Comunidade da periferia da Grande Florianópolis.	02/2007	Em Andamento
Bio verde: O uso de plantas medicinais no cotidiano	Cultivo de ervas medicinal no combate de doenças.	Pessoas da comunidade que se interessarem no plantio.	03/2007	02/2008

**Quadro 3:** Projetos sociais de extensão praticados pela Fundação na Grande Florianópolis

**Fonte:** Coordenação de Programas e Ações Integradas – CPAI

A seguir serão apresentados os critérios para a classificação dos *stakeholders* em primários e secundários que melhor se adequaram aos objetivos do estudo dessa pesquisa.

### 3.2.2 Critérios para definição dos *stakeholders* primários e secundários dos projetos sociais

Mediante o processo de observação, análise e comparação direta das classificações sugeridas por Cavanagh e McGovern (1988) e Clarkson (1995), deduziu-se como a mais adequada aos objetivos deste estudo a classificação dos *stakeholders* primários e secundários, principalmente por permitir verificar quais são os *stakeholders* influentes e não-influente nos projetos selecionados.

Os *stakeholders* estudados na pesquisa foram selecionados por meio de critérios que levaram em conta a necessidade da fundação em cumprir a sua missão juntos aos Projetos Sociais de Extensão. Num segundo momento, esses *stakeholders* foram classificados em primários e secundários, conforme Frederick (1988). Dos primeiros depende a obtenção dos recursos fundamentais para as operações, os secundários sofrem os impactos das ações da organização.

PROJETOS DO CAMPUS A		PROJETOS DO CAMPUS B	
<i>Stakeholders</i> primários	<i>Stakeholders</i> secundários	<i>Stakeholders</i> primários	<i>Stakeholders</i> secundários
	Comunidade		Comunidade
Professores		Professores	
Funcionários		Funcionários	
Alunos		Alunos	

**Quadro 4:** *Stakeholders* primários e secundários

### 3.2.3 Definição dos *Stakeholders* influentes e não-influente

Seguindo a classificação de Frederick *et al.* (1988), foram definidos os *stakeholders* influentes e não-influente, conforme o quadro a seguir.

PROJETOS DOS CAMPUS A		PROJETOS DOS CAMPUS B	
<i>Stakeholders</i> influentes	<i>Stakeholders</i> não-influente	<i>Stakeholders</i> influentes	<i>Stakeholders</i> não-influente
Comunidade	Professores	Comunidade	Professores
	Funcionários		Alunos
	Alunos		Funcionários

**Quadro 5:** *Stakeholders* influente e não-influente

Nas duas tipologias citadas na literatura desta pesquisa, a classificação Cavanagh e McGovern (1988) e Clarkson (1995), que os dividem em primários e secundários; e a de Frederick *et al.* (1988), que os diferenciam entre influente e não-influente. Nossa pesquisa optou por trabalhar com a classificação definida por Cavanagh e McGovern (1988) e Clarkson (1995), primários e secundários, que foi a que melhor se identificou com os objetivos da pesquisa.

### 3.2.4 Tamanho da amostra

Na pesquisa social são utilizados diversos tipos de amostragens, as quais podem ser classificadas em dois grandes grupos: probabilística e não-probabilística. Esta pesquisa utilizou de duas técnicas para a seleção de sua amostra.

Para definir o tamanho da amostra dos tipos de *stakeholders* professores, funcionários e alunos da fundação pesquisada empregou-se o procedimento da amostragem probabilística aleatória simples. Segundo Lakatos e Marconi (2001), na amostragem aleatória simples a escolha de um indivíduo na população a ser estudada é aleatória ou ao acaso quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. Isto exclui, portanto, a escolha pessoal, por meio da qual somente os elementos mais cooperativos, mais inteligentes ou mais acessíveis, por exemplo, seriam os selecionados. Em outros termos, os indivíduos selecionados têm cada qual a mesma chance de serem escolhidos do que todos os outros. Por definição, esse tipo de técnica pode originar uma generalização estatística apoiada no cálculo de probabilidades e permitir a utilização da inferência estatística. Para o cálculo do tamanho mínimo da amostra desse grupo utilizou-se a fórmula sugerida por Barbetta (1999):

$$n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$$

onde:

**N** representa o tamanho da população;

**n** o tamanho da amostra;

**n<sub>0</sub>** uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;

Para a seleção da amostra da população do *stakeholder* “Comunidade” utilizou-se a técnica de amostragem não-aleatória, que tem como característica principal o não uso de formas aleatórias de seleção e a não aplicação do uso de fórmulas estatísticas para o cálculo. O tipo de amostragem não-aleatória escolhido foi por julgamento, em que os elementos selecionados são aqueles julgados como típicos, representativos ou diferenciados da população que se deseja estudar (BARBETTA, 1999). Essa amostragem foi feita com oitos líderes comunitários dos bairros onde funcionam os projetos sociais da Fundação. Foram também feitas 300 entrevistas de modo intencional com moradores dos bairros onde se fixam os diversos projetos sociais da Fundação. Nessas entrevistas levaram-se em consideração as pessoas que estavam em casa naquele momento para fornecer as respostas e as que moravam perto dos projetos.

### 3.2.4.1 População e amostra

A fim de delimitar a população do estudo, e para a obtenção da amostra dos dados, o pesquisador buscou através de documentos secundários fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Fundação, a população para a amostra representativa do grupo de *stakeholders* primário, e para alcançar a amostragem do *stakeholder* secundário, buscou-se através da amostragem por julgamento, sugerida por Barbeta (1999), obter a amostra representativa desse grupo. Essas informações estão apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1:** População e amostra

TIPO DE <i>STAKEHOLDER</i>	TIPO DE INTERVENÇÃO		POPULAÇÃO*	AMOSTRA	TIPO DE COLETA DE DADOS
	PRIMÁRIO	SECUNDÁRIO			
Professores	x		211 *	123	Questionário
Funcionários	x		110*	85	Questionário
Alunos	x		4.708*	386	Questionário
Comunidade (Líderes Comunitários)		x		8	Entrevista
Comunidade (Moradores)		x		300	Entrevista

\***Fonte:** Fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos da Fundação.

### 3.2.5 Instrumento de coleta de dados

O instrumento para se obter a perspectiva dos *stakeholders* em relação às ações sociais praticadas pela fundação estudada foi construído a partir dos modelos e elementos de avaliação descritos pelos diversos autores apresentados na seção 2 – Fundamentação Teórica, conforme mostra o Quadro 6 a seguir.

ADULIS (2002)	REIS (1999)	VALARELLI (1999)	SILVA e BRANDÃO (2004)
Avaliação	Implementação	Objetivos	Liderança
Monitoramento	Análise ambiental	Eficiência	Plano de ação
Implementação	Cobertura	Eficácia	Público beneficiado
Desempenho	<b>Visibilidade</b>	Efetividade	Comunidade
<b>Resultados</b>	Tomada de decisão	<b>Visibilidade</b>	Análise ambiental
Impacto	Objetivos	Impacto	<b>Visibilidade</b>
Participação	Eficiência	<b>Imagem</b>	<b>Resultados</b>
<b>Comunicação</b>	Eficácia		<b>Comunicação</b>
	Efetividade		
	Êxitos e fracassos		
	<b>Resultados</b>		
	<b>Imagem</b>		

**Quadro 6:** Elementos de avaliação descritos nos modelos dos autores apresentados na Revisão da Literatura.

Para cumprir os objetivos específicos deste estudo foram selecionados os seguintes elementos de avaliação (os quais formaram o conteúdo geral e a consistência das perguntas avaliativas do questionário): visibilidade, comunicação, imagem e resultados.

Os questionários foram divididos em duas seções. A primeira refere-se aos dados pessoais e indicadores socioeconômicos de sexo, idade, grau de instrução e renda mensal. Na segunda seção do questionário verifica-se a perspectiva dos *stakeholders* em relação aos indicadores citados acima: visibilidade, comunicação, imagem e resultados.

Os questionários, do tipo padronizado e auto-explicativo, tiveram perguntas fechadas. Para a coleta de dados dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da Fundação, os questionários eram compostos de 14 questões (Apêndice A), foram aplicados nos *campi* da Fundação situados na região da Grande Florianópolis. Nas perguntas 6, 7 e 8, os respondentes poderiam marcar *sim* ou *não*, de acordo com cada pergunta solicitada, porém a pergunta 7 foi aplicada somente aos consultados que responderam “sim” na questão 6. Como também as questões de 9 a 14, relacionadas com os elementos visibilidade, imagem, comunicação e resultados, deveriam ser respondidas somente se a questão 8 tivesse sido marcada como *sim*. Nessas perguntas utilizou-se a escala de Likert de cinco pontos: 1 para a nota mínima e 5 para a nota máxima. Para Good e Hatt (1997), as técnicas de escalas se aplicam

quando o problema consiste em ordenar uma série de itens ao longo de um contínuo. É um tipo de técnica de coleta de dados que transforma dados qualitativos em quantitativos, podendo-se desse modo avaliar a perspectiva do respondente por meio da mensuração e assim aplicar a análise estatística.

O instrumento para a coleta de dados dos *stakeholders* “Comunidade” foi a entrevista (Apêndice B), que, como técnica de coleta científica, tem a finalidade de obter informações e ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social.

O pesquisador explicou detalhadamente a forma da aplicação dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa e obteve a aprovação dos participantes para o uso das informações na pesquisa científica. Não houve, sob nenhuma hipótese, a interferência do pesquisador nas respostas dos questionários ou das entrevistas.

### 3.2.6 Tratamento e análise dos dados

Os dados foram tratados por meio da estatística descritiva: frequências absolutas e relativas. Esses instrumentos estatísticos verificaram a perspectiva dos *stakeholders* no que diz respeito à visibilidade, comunicação, imagem, eficiência e resultados das ações sociais praticadas pela fundação. Para comparar as diferenças entre os grupos de *stakeholders*, foi utilizado o teste de associação *qui-quadrado*, considerado um dos testes mais antigos e mais usados em pesquisa social. É um método que permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas (BARBETTA, 1999). Tem o objetivo de verificar se a distribuição das frequências se desviou significativamente das frequências esperadas, isto é, verificar as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas. Nessa pesquisa o teste foi aplicado para saber se haveria associação entre as respostas dos grupos de *stakeholders* alunos, professores e funcionários, utilizando o nível de significância (p-valor) igual 0,05. Achou-se relevante colocar na pesquisa somente os resultados das variáveis que indicaram associação entre as comparações dos grupos pesquisados.

A estatística do teste qui-quadrado é definida pela fórmula:  $\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$ , em que  $\chi^2$  é a estatística do teste,  $O$  é a frequência observada e  $E$ , a frequência esperada.

### 3.2.7 Pré-Teste

Seguindo as recomendações da banca de qualificação, foi feita aplicação de um teste prévio para direcionar os ajustes necessários, objetivando uma formulação precisa dos questionários.

O primeiro pré-teste foi aplicado num curso de pós-graduação da Fundação com os *stakeholders* primários, que são os alunos, professores e funcionários, entre os dias 5 e 25 do mês de outubro de 2007.

O segundo pré-teste foi feito de 10 a 15 de outubro de 2007, com o *stakeholder* secundário, a comunidade. Foi escolhido um grupo de pessoas que moram próximo de um terceiro *campus* da Fundação.

Os questionários dos professores e funcionários da fundação foram entregues em mãos, e os dos alunos foram enviados por e-mail. O pré-teste com a comunidade foi aplicado durante visitas nas comunidades de abrangência dos projetos sociais.

Desse modo, foram confirmadas e acatadas as sugestões e modificações no questionário e na entrevista: a redução no número das perguntas, o melhoramento daquelas com sentido ambíguo, perguntas reproduzidas, exclusão das desfocadas. As sugestões foram discutidas, acatadas, e as perguntas reformuladas para o direcionamento da pesquisa, etapa cuja preocupação maior foi o entendimento e a clareza das perguntas do questionário.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados empíricos da pesquisa obtidos por meio da aplicação do questionário e da entrevista sobre a avaliação das ações sociais praticadas pela fundação estudada, construído a partir da pesquisa bibliográfica abordada na fundamentação teórica.

Atendendo aos objetivos específicos desta pesquisa, os resultados referentes à perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários são apresentados na seguinte ordem: a) Indicadores socioeconômicos; b) Avaliação das ações sociais.

### 4.1 INDICADORES SOCIOECONÔMICOS DOS *STAKEHOLDERS*

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário nos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da fundação estudada. Essa apresentação é feita de acordo com a seqüência das perguntas do questionário (Apêndice A).

#### 4.1.1 Resultados referentes aos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da fundação estudada por sexo

No grupo *stakeholder* alunos, verificaram-se 386 respondentes, sendo 241 (62,4%) do sexo feminino e 141 (37,6%) do sexo masculino. No grupo professores, são 123 respondentes, 57 (46,3%) feminino e 66 (53,7%) masculino. No grupo funcionários, 85 respondentes, 50 (59,5%) feminino e 35 (40,5%) masculino, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2:** *Stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da fundação por sexo

<i>STAKEHOLDER</i> - SEXO	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA*	FR *(%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
FEMININO	241	62,4	57	46,3	50	58,8
MASCULINO	145	37,6	66	53,7	35	41,2
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

\* FA= FREQUÊNCIA ABSOLUTA; \*FR = FREQUÊNCIA RELATIVA

Podemos observar na Tabela 2 que o percentual do *stakeholder* aluna mulheres matriculadas na fundação é quase o dobro em relação aos do sexo masculino. Isto confirma os dados da última pesquisa

do Censo do IBGE (2000), a qual indica que há mais mulheres do que homens frequentando as universidades no Brasil.

#### 4.1.2 Resultados referentes aos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da fundação estudada por grau de instrução

No grupo alunos, 100% dos respondentes possuem ou estão cursando o ensino superior. No grupo professores, 100% são pós-graduados. No grupo funcionários, o grau de instrução é mais bem distribuído: 14 (16,5%) respondentes têm ensino médio; a maioria, 41 (48,2%), tem ou estão cursando o ensino superior; e 30 (35,3%) são pós-graduados, conforme observado na Tabela 3.

**Tabela 3:** *Stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da fundação por grau de instrução

STAKEHOLDER – GRAU INSTRUÇÃO	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0	0	0	0	0
ENSINO MÉDIO	0	0	0	0	14	16,5
ENSINO SUPERIOR	386	100	0	0	41	48,2
PÓS-GRADUAÇÃO	0	0	123	100	30	35,3
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Nessa Tabela vale evidenciar que todos os *stakeholders* professores da fundação possuem algum tipo de título de pós-graduação, seja ele de especialista, mestrado ou doutorado. Isto ressalta a preocupação da fundação com a qualidade de ensino oferecida, que vai de encontro ao levantamento do IBGE no Censo 2000, o qual mostrou que continua crescente o ingresso e a participação de professores com pós-graduação no conjunto dos docentes do ensino superior. Estes professores, que desde 2000 passaram a ser maioria, representam 53,5% do total, de acordo com o Censo 2000.

#### 4.1.3 Resultados referentes aos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da fundação por idade

No grupo alunos, 100% têm idades entre 18 e 35 anos. No grupo professores, 22 (17,9%) têm idades entre 18 e 35 anos; a maioria, 73 (59,3%), tem idades entre 36 e 50 anos; 27 (22%) têm idades entre 51 e 65 anos; e apenas 1 (0,8%) tem mais de 65 anos. No grupo funcionários, a maioria, 58 (68,2%), tem idades entre 18 e 35 anos; 26 (30,6%) têm idades entre 36 e 50 anos; e apenas 1 (1,2%) tem mais de 65 anos, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4:** *Stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da fundação por idade

<i>STAKEHOLDER - IDADE</i>	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
MENOR DE 18 ANOS	0	0	0	0	0	0
ENTRE 18 E 35 ANOS	386	100	22	17,9	58	68,2
ENTRE 36 E 50 ANOS	0	0	73	59,3	26	30,6
ENTRE 51 E 65 ANOS	0	0	27	22	0	0
ACIMA DE 65 ANOS	0	0	1	0,8	1	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

A Tabela 4 mostra que os *stakeholders* alunos possuem idades até 35 anos, o que é considerado uma faixa etária normal, já que todos os pesquisados eram universitários. Porém, apesar desses dados fornecidos e apesar de a população brasileira continuar jovem, segundo IBGE (Censo 2000), o brasileiro está vivendo mais e o país envelheceu. A proporção de pessoas com mais de 60 anos passou de 4% para mais de 8%. O censo mais recente mostra que vivemos, em média, 70 anos, quase 30 a mais do que na década de 40. Isso pode ser percebido na tabela acima, pois os *stakeholders* professores trabalhando com mais de 50 anos constituem 22% dos consultados.

#### **4.1.4 Resultados referentes aos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da fundação por renda mensal**

No grupo alunos, a renda mensal está concentrada de até 1 SM, que corresponde a 107 respondentes (27,8%), e entre 1 e 4 SM, que corresponde a 191 dos respondentes (49,5%), totalizando 77,3%. No grupo professores, a renda mensal está concentrada entre 5 e 8 SM, 45 (36,6%), e acima de 8 SM, 77 (62,6%), perfazendo 99,2% dos respondentes. No grupo funcionários, a maioria das respostas está concentrada entre 1 e 4 SM, 49 (57,6%), e entre 5 e 8 SM, 23 (27,1%), totalizando 84,7% dos respondentes (Tabela 5).

**Tabela 5:** *Stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da fundação por renda mensal

<b>STAKEHOLDER – RENDA MENSAL</b>	<b>ALUNOS</b>		<b>PROFESSORES</b>		<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
ATÉ 1 SALÁRIO MÍNIMO (SM)	107	27,8	0	0	4	4,7
ENTRE 1 E 4 SM	191	49,5	1	0,8	49	57,6
ENTRE 5 E 8 SM	54	14	45	36,6	23	27,1
ACIMA DE 8 SM	34	8,7	77	62,6	9	10,6
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Na Tabela 5 ficou demonstrado que a maior parcela de renda entre os *stakeholders* alunos e funcionários se encontra na faixa de 1 a 4 salários mínimos. Os dados socioeconômicos analisados nessa amostra da pesquisa foram importantes pelo fato de que o pesquisador procurou por meio deles, construir um perfil dos atores que estão sendo avaliados na pesquisa, o que pode influenciar ou não no resultado final do trabalho.

## 4.2 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS PELA FUNDAÇÃO ESTUDADA

### 4.2.1 Conhecimento dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da fundação estudada sobre o Terceiro Setor

No grupo alunos, o percentual dos que não têm conhecimento do significado do “Terceiro Setor” foi de 239 respondentes (61,9%), quase o dobro do número de respondentes que afirmam conhecer o termo (147 alunos, 38,1%). Este resultado corrobora com a visão de Fischer (2002), que afirma que embora o significado de Terceiro Setor para a comunidade acadêmica e científica seja bem claro, para o público em geral ainda há muito que trabalhar essa questão.

**Tabela 6:** Conhecimento dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre o Terceiro Setor

<b>STAKEHOLDER- SIGNIFICADO TERCEIRO SETOR</b>	<b>ALUNOS</b>		<b>PROFESSORES</b>		<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
SIM	147	38,1	107	87	66	77,7
NÃO	239	61,9	16	13	19	22,3
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

No grupo professores, 107 (87%) responderam que conhecem o termo Terceiro Setor e apenas 16 (13%) desconhecem o termo. Esses dados sustentam a posição de Bose (2004). Segundo a autora, no

Brasil, vários estudos confirmam que a significação do Terceiro Setor já se consolidou e está presente diariamente no discurso acadêmico. No grupo funcionários, foi observado também um grau de conhecimento elevado: 66 (77,7%) disseram conhecer o significado do termo Terceiro Setor, contra 19 (22,35) que afirmaram desconhecer o termo (Tabela 6).

#### 4.2.2 Perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários em relação à fundação estudada como com sendo uma Organização pertencente ao Terceiro Setor

Para responder a essa pergunta foram consultados somente os respondentes que disseram conhecer o termo *terceiro setor*.

No grupo alunos, ficou evidenciado um empate técnico nas respostas em que dos 147 respondentes 51,2% disseram que vêem a Fundação estudada como uma OTS, enquanto 48,8% disseram não considerar. No grupo professores, 71 respondentes (66,4%) disseram que não consideram a Fundação estudada como uma OTS, contra 44 (33,6%) respondentes que a consideram como OTS. No grupo funcionários houve uma vantagem daqueles que consideram a Fundação como OTS, 40 (60,6%), contra 26 (39,4%) que não consideram. Estes dados estão apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7:** Perspectiva dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre fundação estudada como OTS

<i>STAKEHOLDER</i> FUNDAÇÃO COMO OTS	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
SIM	75	51,2	36	33,6	40	60,6
NÃO	72	48,8	71	66,4	26	39,4
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100</b>	<b>107</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Esse resultado, levando em consideração somente as respostas dos *stakeholders* professores, pode se enquadrar naquilo que Reimberg (2006) enfatiza: que as Fundações Privadas de Ensino Superior estão sendo gerenciadas com ferramentas do Segundo Setor, passando uma visão mercadológica para suas partes interessadas (*stakeholders*), descaracterizando-se do modelo de OTS sugerido por Salamon e Anheier (1997): organizações privadas, autogovernadas, que não distribuem lucros, são voluntárias e voltadas para o benefício público. Porém essa não é a opinião expressada pelos alunos e funcionários consultados nessa pesquisa.

#### 4.2.3 Conhecimento dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários sobre os projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada

No grupo alunos, há um percentual significativamente baixo de conhecimento em relação às ações sociais praticadas pela fundação estudada. Apenas 80 respondentes (20,7%) disseram ter conhecimento dos projetos sociais; a maioria, 306 (79,3%), afirma não conhecer. Nesse grupo de *stakeholders*, esse baixo índice de conhecimento dos projetos sociais praticados pela fundação pode ter ocorrido pelo fato de esse grupo não valorizar ou buscar informações sobre o papel social da instituição. No contexto geral o não conhecimento dos projetos pelas partes interessadas, observa Adulis (2002), dificulta aos gestores obter informações em relação às necessidades dos *stakeholders*, à certificação de que as ações desenvolvidas levarão ao alcance dos resultados previstos ou ainda conhecer e mensurar o impacto dessas ações.

**Tabela 8:** Conhecimento dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre os projetos sociais de extensão da fundação estudada

<b>STAKEHOLDER</b> <b>PROJETOS SOCIAIS</b>	<b>ALUNOS</b>		<b>PROFESSORES</b>		<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
SIM	<b>80</b>	20,7	<b>79</b>	64,3	<b>61</b>	71,8
NÃO	306	79,3	44	35,8	24	28,2
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

No grupo professores, por outro lado, em relação aos projetos sociais nos *campi* da Grande Florianópolis, os dados demonstram que a maioria, 79 (64,3%), conhece os projetos praticados pela Fundação, contra 44 (35,8%) dos que não conhecem. No grupo funcionários também há um conhecimento maior das ações praticadas pela fundação estudada, pois a maioria, 61 dos respondentes (71,8%), afirmou conhecer essas ações, contra 24 (28,2%) que não conhecem. Podem ser os dados melhor visualizados na Tabela 8.

Esses resultados indicam que, nesse grupo de *stakeholder*, há uma preocupação em relação à informação dos projetos sociais nessa OTS, a qual tem se intensificado e se mostrado como um dos grandes desafios para os gestores dessas organizações. Entretanto, apesar do conhecimento dos projetos sociais pela maioria desses dois grupos de *stakeholders*, atualmente um dos maiores desafios das OTS é o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas particularidades e que a torne visível a todos seus *stakeholders* (CABRAL (2004); FISCHER (2002); HUDSON (1999); HECKERT (2001); LANDIM (1993, 2003); TENÓRIO (2002); TEODÓSIO (2001) E THOMPSON (1997)).

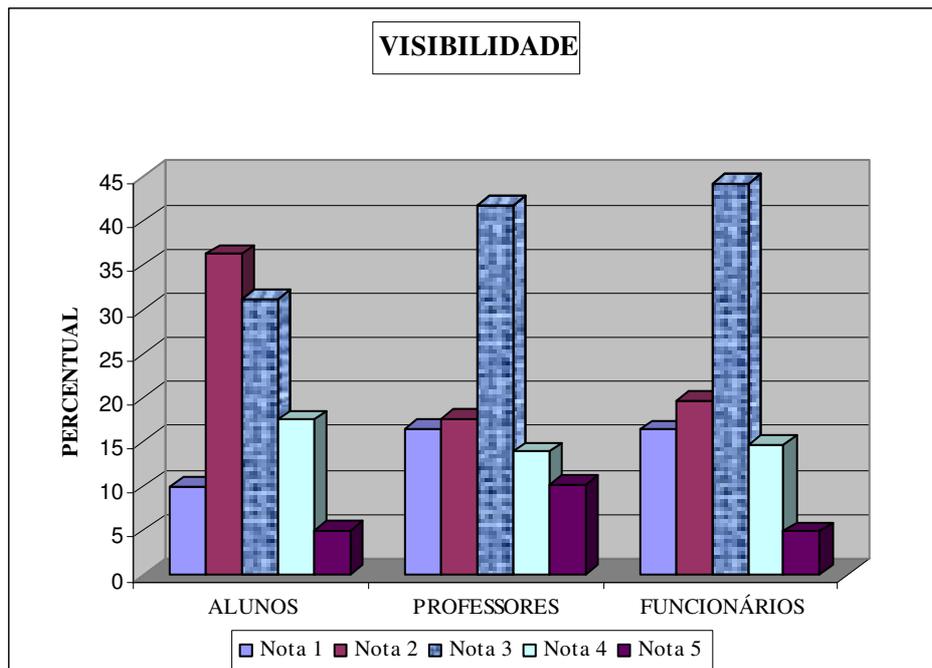
#### 4.2.4 Perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da visibilidade dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada

Para avaliar as perspectivas dos *stakeholders* consultados em relação à visibilidade, imagem, comunicação, importância e resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela Fundação, consideraram-se somente os respondentes que disseram sim na questão relacionada ao conhecimento de projetos sociais. A partir desse momento, no questionário, as perguntas foram mensuradas por meio da escala de atitudes Lickert, com 5 pontos, variando de 1 para a menor nota e 5 para a maior nota.

No grupo alunos, o percentual de perspectiva da visibilidade dos projetos sociais está concentrado nas notas 1, (36,25%), e 3, (31,25%), confirmando os resultados da seção 4.2.1. a qual a maioria dos respondentes desse grupo desconhece o assunto. No grupo professores, houve uma maior concentração de respostas para a nota 3, (41,77%), enquanto as notas 2 e 1 tiveram um percentual de 17,72% e 16,46%, respectivamente. Para esse grupo de *stakeholders*, a visibilidade dos projetos sociais concentrou entre as notas de 3 e 1. No grupo funcionários, quase a metade dos respondentes, 44,26%, optaram pela nota 3 para a visibilidade; 19,67%, com a nota 2 e 16,39% com nota 1. As notas 4 e 5 para a visibilidade somaram 19,68%, conforme mostram a Tabela 9 e o Gráfico 1.

**Tabela 9:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da visibilidade dos projetos sociais de extensão da fundação estudada

<b>STAKEHOLDER VISIBILIDADE</b>	<b>ALUNOS</b>		<b>PROFESSORES</b>		<b>FUNCIONÁRIOS</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
NOTA 1	08	10,0	13	16,46	10	16,39
NOTA 2	29	36,25	14	17,72	12	19,67
NOTA 3	25	31,25	33	41,77	27	44,26
NOTA 4	14	17,50	11	13,92	09	14,75
NOTA 5	04	5,0	08	10,13	03	4,93
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>



**Gráfico 1:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da visibilidade dos projetos sociais de extensão da Fundação estudada

Mesmo considerando que uma grande parcela da amostra consultada tenha conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação, intui-se que há uma falha na gestão da visibilidade desses projetos.

Soares-Baptista (2006) afirma que é preciso assegurar a visibilidade das ações sociais o que, por sua vez, permitirá a articulação das pessoas em torno de um objetivo. Entretanto, sugere a autora, é preciso considerar a ótica dos diferentes públicos e adaptar as mensagens a essa ótica e aos meios disponíveis para disseminá-la, posicionando o receptor no centro da comunicação. Coelho (2005) afirma que as OTS que têm mais visibilidade em suas ações são aquelas que movimentam a opinião pública e, por isso, atraem um maior número de recursos.

Assim, o critério visibilidade dos projetos sociais das OTS é um item necessário ao fortalecimento dos elementos facilitadores na captação de recursos e um importante aliado no aumento da credibilidade e aceitação no processo administrativo pelas partes interessadas da OTS.

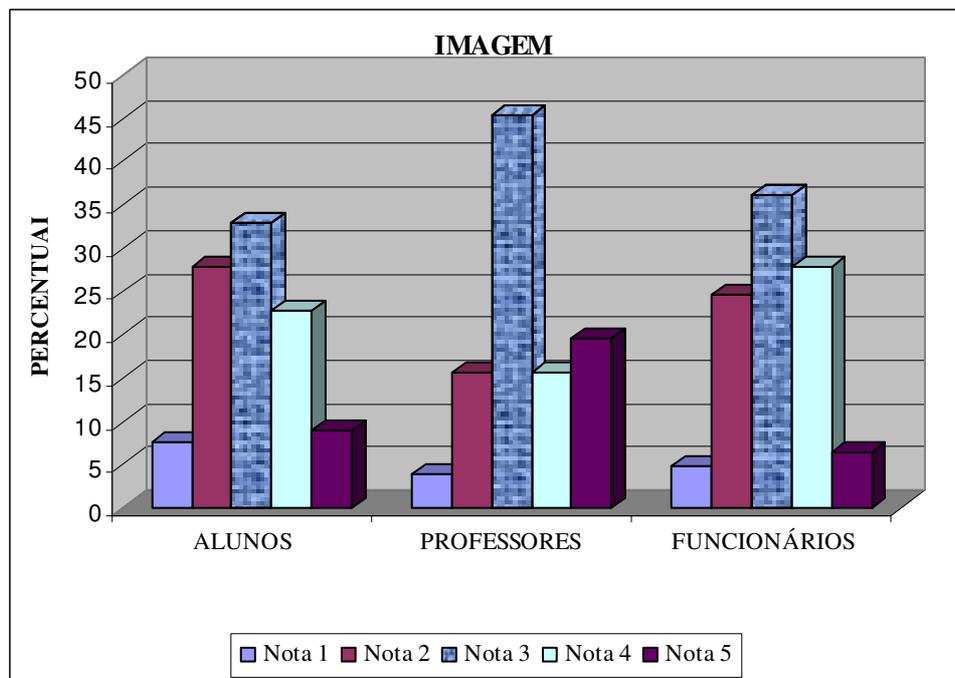
#### **4.2.5 Perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários da imagem dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada**

No grupo alunos, o maior percentual ficou concentrado na perspectiva da imagem na nota 2, com 28,75%, e nota 3, com 32,50%; a nota 4, na perspectiva da imagem, também teve um escore expressivo, 22,50% dos respondentes. Nesse grupo, observa-se que a maioria das respostas ficou entre

as notas 2 e 4 para a imagem. No grupo professores, a maioria, 45,57% dos respondentes, optou por uma nota 3, reforçando a idéia do quesito anterior da visibilidade. Nesse sentido, entende-se que o que não pode ser visto não pode passar uma imagem nem positiva nem negativa para suas partes interessadas. No grupo funcionários, também houve uma parcela significativa que indicou a nota 3, (36,07%), para perspectiva da imagem dos projetos sociais, 24,59% com nota 2 e 27,87% opinaram por uma nota 4, conforme apresentado na Tabela 10 e no Gráfico 2. Com os resultados moderados em relação à imagem da fundação, o que pode ter ocorrido foi a falta de comunicação dos projetos refletindo-se posteriormente na sua imagem.

**Tabela 10:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da imagem dos projetos sociais de extensão da fundação estudada

STAKEHOLDER IMAGEM	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
NOTA 1	06	7,5	03	3,80	03	4,91
NOTA 2	23	28,75	13	16,46	15	24,59
NOTA 3	26	32,50	36	45,57	22	36,07
NOTA 4	18	22,50	12	15,19	17	27,87
NOTA 5	07	8,75	15	18,98	04	6,56
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>



**Gráfico 2:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários da imagem dos projetos sociais de extensão da fundação estudada

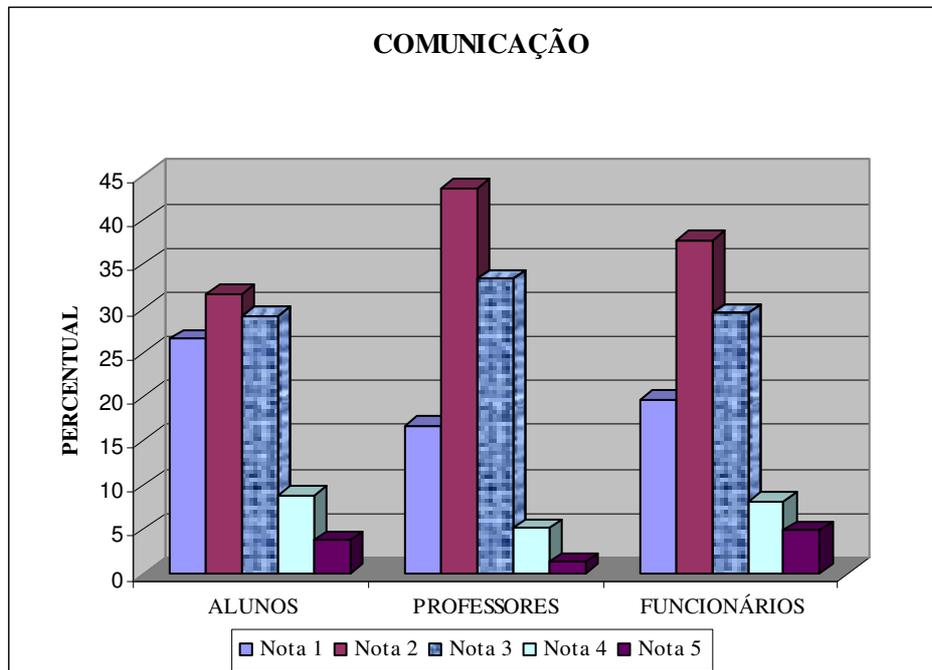
Ao comentar esses resultados, vale mencionar Falconer (1999), que, em seu artigo precursor no movimento do Terceiro Setor, afirma que a imagem de uma organização deve passar comprometimento, segurança e responsabilidade, assegurando por meio desses adjetivos uma certeza positiva em sua imagem junto ao público assistido. Reimberg (2006, p. 50) verificou que as Fundações Privadas de Ensino Superior, principalmente as superavitárias, visando melhorar a sua imagem junto aos diversos públicos com os quais interagem e também pressionada pelo Poder Público, passaram a investir em ações sociais, antes circunscritas às universidades públicas (federais ou estaduais). Para Tomio (2006), essas instituições estão investindo no fortalecimento da imagem com o objetivo de se distinguir dos concorrentes, firmando uma imagem diferenciada e competitiva e com uma boa reputação por parte de seus *stakeholders*.

#### 4.2.6 Perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários sobre a comunicação dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada

No grupo alunos, a avaliação da perspectiva da comunicação concentra-se na faixa de notas 1 a 3, totalizando 87,50% das respostas. No grupo professores, os resultados revelam que 43,04% dos respondentes avaliaram com a nota 2 e 34,18% deram nota 3 para a comunicação desses projetos. No grupo funcionários, a avaliação dos respondentes também se concentrou nas notas 1 a 3, totalizando 86,88% das respostas. Verifica-se que a avaliação feita pela maioria dos respondentes dos três grupos de *stakeholders* está enquadrada nas notas 2 e 3. Nesse quesito, todos os três grupos analisados deram notas significativas entre 1, 2 e 3 que, com isso, pode denotar uma falta de comunicação dos projetos sociais da fundação estudada junto aos seus *stakeholders*, apresentados abaixo na Tabela 11 e no Gráfico 3.

**Tabela 11:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre a comunicação dos projetos sociais de extensão da fundação estudada

<i>STAKEHOLDER</i> COMUNICAÇÃO	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
NOTA 1	22	27,50	13	16,46	12	19,67
NOTA 2	25	31,25	34	43,04	23	37,70
NOTA 3	23	28,75	27	34,18	18	29,51
NOTA 4	07	8,75	04	5,06	05	8,20
NOTA 5	03	3,75	01	1,26	03	4,92
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>



**Gráfico 3:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre a comunicação dos projetos sociais de extensão da fundação estudada

Com os resultados dessa análise é importante ressaltar o trabalho de Silveira (2005) sobre a importância da comunicação em organizações do Terceiro Setor, que, segundo o autor, não deve ser aplicada somente como estratégia de captação de recursos, mas também como atividade primordial de incremento contínuo da imagem da organização, como facilitação do estabelecimento de parcerias e como implementação de projetos a serem desenvolvidos. Para Soares-Baptista (2006), um dos maiores desafios para a gestão do Terceiro Setor, nas particularidades dos seus gerenciamentos, diz respeito à comunicação dos projetos sociais, pois, não havendo essa comunicação, não haverá um fortalecimento no símbolo ou marca da organização, gerando, com isso, um enfraquecimento na manutenção ou captação dos projetos.

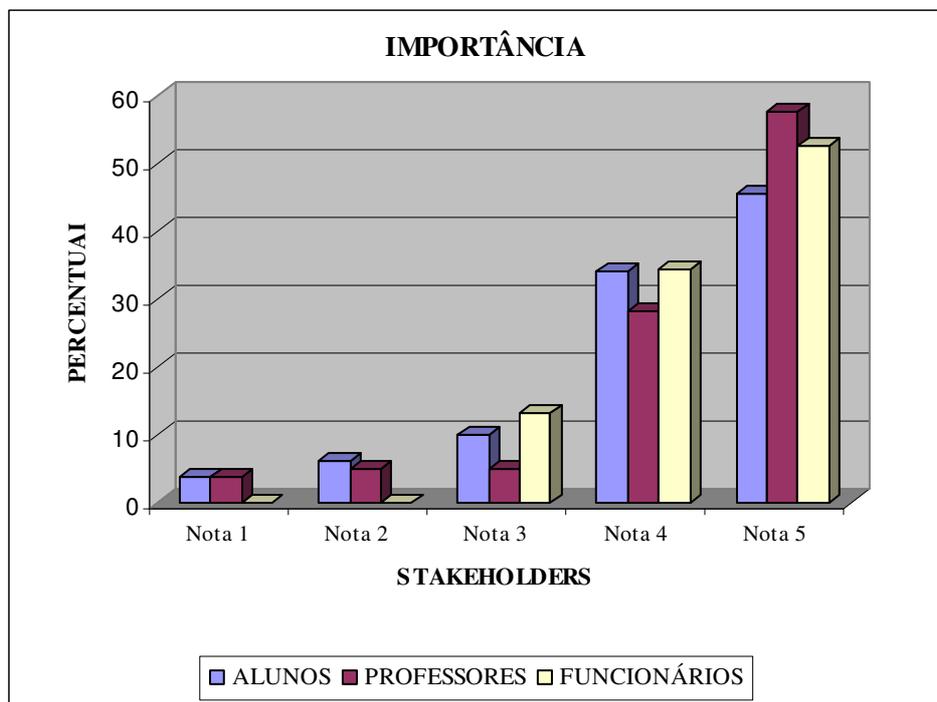
#### **4.2.7 Perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários sobre a importância dos projetos sociais de extensão praticados pela fundação estudada para a inserção social das comunidades assistidas**

No grupo alunos, a maioria dos respondentes (80,00%) avaliou com notas 4 e 5 os projetos sociais praticados pela Fundação estudada. No grupo professores, a avaliação com as notas 4 e 5 obteve 86,08% dos respondentes. No grupo funcionários, repetindo a performance dos grupos anteriores, os

resultados apontaram que a maioria dos respondentes (88,52%) alçou notas altas e significativas que ficaram entre 4 e 5 em relação a importância dos projetos sociais como forma de inserção social das comunidades assistidas, visualizados na Tabela 12 e Gráfico 4. Portanto, seguramente em todos os grupos de *stakeholders* analisados a grande parcela dos respondentes concorda com a importância de que a fundação continue praticando esses projetos sociais.

**Tabela 12:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre a importância dos projetos sociais de extensão da fundação estudada para inserção social das comunidades assistidas

STAKEHOLDER IMPORTÂNCIA	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
NOTA 1	03	3,75	03	3,80	02	3,28
NOTA 2	05	6,25	04	5,06	05	8,20
NOTA 3	08	10,0	04	5,06	15	24,59
NOTA 4	27	33,75	22	27,85	25	40,98
NOTA 5	37	46,25	46	58,23	14	22,95
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>



**Gráfico 4:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre a importância dos projetos sociais de extensão da fundação estudada para inserção social das comunidades assistidas

Sobre a importância de manter projetos sociais como forma de inserção social, concorda-se com o estudo de Oliveira (2005), no qual o autor une solidariedade com ações de caráter público, voltadas

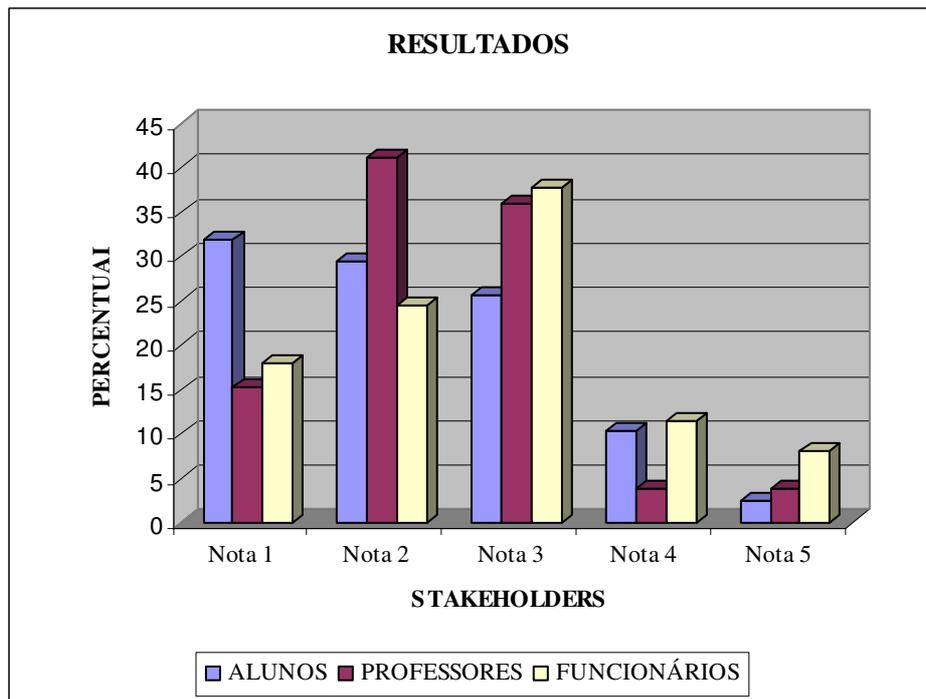
para a melhoria da qualidade de vida da população, colocando a sociedade como co-responsável para amenizar as desigualdades sociais. Para Teodósio (2004), é preciso pensar o Terceiro Setor como extensão universitária, processo que teria como objetivo principal a criação de um espaço institucionalizado para estímulo, articulação, sistematização e avaliação de iniciativas marcadas pelo compromisso com a questão social no país e no mundo, nos campos do ensino, pesquisa e extensão. Sobre o mesmo assunto, Singer (1999) diz que manter esses projetos junto à sociedade carente corrobora a prática da gestão social na comunidade. Entretanto, as ações sociais devem abranger uma grande gama de atividades que possam intervir em áreas da vida social em que a ação individual auto-interessada não basta para garantir a satisfação das necessidades essenciais da população.

#### 4.2.8 Perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários sobre a divulgação dos resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela fundação estudada

No grupo alunos, a maioria dos respondentes (62,50%) opinou com notas 1 e 2 em relação à perspectiva sobre a divulgação dos resultados dos projetos sociais da Fundação estudada. 25,00% deram nota 3 e apenas 12,50% dos respondentes avaliaram com notas 4 e 5 a divulgação dos resultados. No grupo professores, houve uma concentração nas notas 2 e 3 que juntas somaram 77% para divulgação dos resultados dos projetos. No grupo funcionários, 62,24% também tiveram na perspectiva da divulgação dos resultados alcançados pelos projetos sociais notas 2 e 3. Esses resultados apontam uma grave falha na divulgação dos resultados dos projetos sociais por parte dos seus gestores que podem ser melhor observado pela Tabela 13 e Gráfico 5.

**Tabela 13:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre divulgação dos resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela fundação estudada.

<i>STAKEHOLDER</i> RESULTADOS DOS PROJETOS	ALUNOS		PROFESSORES		FUNCIONÁRIOS	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
NOTA 1	25	31,25	12	15,19	11	18,03
NOTA 2	25	31,25	33	41,77	15	24,54
NOTA 3	20	25,0	28	35,44	23	37,70
NOTA 4	08	10,0	03	3,8	07	11,98
NOTA 5	02	2,50	03	3,8	05	8,2
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>



**Gráfico 5:** Opinião dos *stakeholders* Alunos, Professores e Funcionários sobre divulgação dos resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela fundação estudada

Sobre esses resultados encontrados nessa pesquisa referente a divulgação dos resultados dos projetos sociais, Adulis (2002) comenta que é essencial que sejam comunicados aos diferentes públicos. Segundo Mendonça e Machado (2004), semelhante às organizações com fins lucrativos, as OTS precisam implementar mecanismos de comunicação que incentivem os resultados efetivos da organização.

#### 4.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DOS *STAKEHOLDERS* ALUNOS *VERSUS* PROFESSOR *VERSUS* FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO ESTUDADA

Nesta etapa da pesquisa aplicou-se o teste estatístico do qui-quadrado, para avaliar se haveria a probabilidade dos grupos consultados apresentarem semelhanças ou não nas suas opiniões, ou seja, se haveria associação ou não entre os grupos. Essa “associação ou não” é verificada através do nível de significância encontrada no resultado, convencionado nesta pesquisa igual a 0,05. Se a probabilidade encontrada for alta, isto é, acima do nível de significância (p-valor) 0,05, podemos concluir que não há diferenças estatisticamente significativas. Se for baixa (menor que 0,05), podemos afirmar que houve associação, isto é, diferenças de opiniões entre os grupos consultados de forma estatisticamente

significativa. Achou-se relevante colocar na pesquisa somente os resultados das variáveis que indicaram associação entre as comparações dos grupos pesquisados.

Verificou-se, na comparação dos resultados entre alunos *versus* funcionários, que houve associação nas questões Conhecimento do Terceiro Setor, Fundação como organização do Terceiro Setor e Conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação.

### 4.3.1 Entre alunos e funcionários

#### 4.3.1.1 Conhecimento do termo Terceiro Setor

A Tabela 14 apresenta as diferenças nas frequências entre alunos e funcionários segundo o conhecimento do termo Terceiro Setor. O resultado estatístico do teste qui-quadrado (Tabela 15) apresentou nas comparações do resultado uma probabilidade de significância (p-valor) menor que nível de significância convencionado nesta pesquisa, que é igual 0,05. Indicando que existem diferenças significativas de opiniões entre as categorias de *stakeholders* analisadas. Enfatizando nos resultados que o conhecimento do termo é mais freqüente entre os funcionários (77,4%) do que entre os Alunos (38,1%).

**Tabela 14:** Distribuição dos *stakeholders* (Alunos vs. Funcionários) de acordo com o conhecimento do Terceiro Setor.

<i>STAKEHOLDERS</i> TERCEIRO SETOR	ALUNOS		FUNCIONÁRIOS		p-valor
	n	%	n	%	
Sim	147	38,1	65	77,4	
Não	239	61,9	19	22,6	< 0,001

**Tabela 15:** Teste Qui-quadrado - Associação

Graus de liberdade	Medida estatística Qui-quadrado de Pearson	p-valor	Medida estatística Qui-quadrado de Yates	p-valor de Yates
1	43.02798	< 0.000001	41.46179	< 0.000001

#### 4.3.1.2 Perspectiva da Fundação como OTS

A Tabela 16 apresenta as diferenças nas frequências entre alunos e funcionários sobre a perspectiva da Fundação como OTS. Notamos nos resultados do teste qui-quadrado (Tabela 17) que apresentou um nível de significância menor que 0,05. Resultando assim numa associação nos resultados, para que não houvesse a associação o resultado deveria apresentar maior que 0,05. Em

outras palavras, o teste qui-quadrado mostrou que existem diferenças significativas de opiniões entre as categorias de *stakeholders* analisadas, sendo que na visão dos funcionários (52,3%) a fundação é considerada uma OTS, enquanto para os alunos (87,6%) não consideram uma OTS.

**Tabela 16:** Distribuição dos *stakeholders* (Alunos vs. Funcionários) perspectiva da fundação como OTS

<i>STAKEHOLDERS</i> TERCEIRO SETOR	ALUNOS		FUNCIONÁRIOS		p-valor
	n	%	n	%	
Sim	75	19,4	40	52,3	
Não	311	87,6	44	47,6	< 0,001

**Tabela 17:** Teste Qui-quadrado - Associação

Graus de liberdade	Medida estatística Qui-quadrado de Pearson	p-valor	Medida estatística Qui-quadrado de Yates	p-valor de Yates
1	29.66180	< 0.000001	28.16317	0.0000001

#### 4.3.1.3 Conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação

A Tabela 18 apresenta as diferenças nas freqüências entre alunos e funcionários sobre conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação. Nos resultados do teste qui-quadrado (Tabela 19) em que a probabilidade de freqüência ( $p < 0,001$ ), encontrada abaixo do convencional, demonstram diferenças significativas entre as categorias de *stakeholders* analisadas, apontando que o conhecimento pelos funcionários (72,6%) dos projetos sociais praticados pela fundação tem uma maior freqüência em relação ao dos alunos (20,7%).

**Tabela 18:** Distribuição dos *stakeholders* (Alunos vs. Funcionários) de acordo com o conhecimento dos projetos sociais praticados pela fundação

<i>STAKEHOLDERS</i> TERCEIRO SETOR	ALUNOS		FUNCIONÁRIOS		p-valor
	n	%	n	%	
Sim	80	20,7	61	72,6	
Não	306	79,2	23	27,3	< 0,001

**Tabela 19:** Teste Qui-quadrado - Associação

Graus de liberdade	Medida estatística Qui-quadrado de Pearson	p-valor	Medida estatística Qui-quadrado de Yates	p-valor de Yates
1	88.46633	< 0.000001	86.01915	0.0000001

Para o restante dos quesitos sobre a perspectiva de visibilidade, imagem, comunicação, resultados e importância dos projetos sociais de extensão da fundação não houve associação. Portanto, essas variáveis tiveram respostas positivas ou negativas independente da categoria aluno ou funcionário.

### 4.3.2 Entre alunos e professores

#### 4.3.2.1 Conhecimento do termo Terceiro Setor

A Tabela 20 apresenta as diferenças nas frequências entre alunos e professores sobre o conhecimento do termo Terceiro Setor. A análise do teste qui-quadrado (Tabela 21) resultou um nível de significância de  $p < 0,001$  indicando que existem diferenças significativas entre as categorias de *stakeholders* analisadas, mostrando que o conhecimento dos professores(86,9%) tem uma maior frequência em relação ao conhecimento dos alunos(13,0%).

**Tabela 20:** Distribuição dos *stakeholders* (Alunos vs. Professores) de acordo com o conhecimento do Terceiro Setor

<b>STAKEHOLDERS TERCEIRO SETOR</b>	<b>ALUNOS</b>		<b>PROFESSORES</b>		<b>p-valor</b>
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	
Sim	147	38,0	107	86,9	
Não	239	61,9	16	13,0	< 0,001

**Tabela 21:** Teste Qui-quadrado - Associação

<b>Graus de liberdade</b>	<b>Medida estatística Qui-quadrado de Pearson</b>	<b>p-valor</b>	<b>Medida estatística Qui-quadrado de Yates</b>	<b>p-valor de Yates</b>
1	89.25106	< 0.000001	87.31055	0.0000001

#### 4.3.2.2 Conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação

A Tabela 22 apresenta as diferenças nas frequências entre alunos e professores sobre o conhecimento dos projetos sociais praticados pela Fundação. Feito a aplicação do teste qui-quadrado (Tabela 23) e com a obtenção do resultado, em que o nível de significância(p-valor) obtido foi menor que 0,05, detectou-se diferenças significativas entre as categorias de *stakeholders* analisadas,

mostrando que o conhecimento dos projetos sociais pelos professores(64,2%) tem uma maior frequência em relação ao conhecimento dos alunos(35,7%).

**Tabela 22:** Distribuição dos *stakeholders* (Alunos vs. Professores) de acordo com o conhecimento dos projetos sociais praticados pela fundação

<i>STAKEHOLDERS</i>	ALUNOS		PROFESSORES		p-valor
	n	%	n	%	
TERCEIRO SETOR					
Sim	80	20,7	79	64,2	
Não	306	79,2	44	35,7	< 0,001

**Tabela 23:** Teste Qui-quadrado - Associação

Graus de liberdade	Medida estatística Qui-quadrado de Pearson	p-valor	Medida estatística Qui-quadrado de Yates	p-valor de Yates
1	82.18044	< 0.000001	80.17311	0.0000001

Para o restante dos quesitos sobre a perspectiva da fundação como Terceiro Setor, (visibilidade, imagem, comunicação, resultados e importância dos projetos sociais de extensão da fundação) não houve associação. Portanto, essas variáveis tiveram respostas positivas ou negativas independente da categoria aluno ou professor.

### 4.3.3 Entre professores e funcionários

Nas análises feitas com esses dois grupos de *stakeholders*, foi aplicado o teste do qui-quadrado para se estabelecer a associação ou não-associação dos resultados. Entretanto, não houve nenhum tipo de associação nas questões aplicadas relacionadas aos quesitos: Conhecimento do Terceiro Setor, A Fundação como Organização do Terceiro Setor, Perspectiva em relação à Visibilidade, Imagem, Comunicação, Resultados e Importância dos Projetos Sociais de Extensão da Fundação.

### 4.3.4 Resultados referentes ao *stakeholder* comunidade

Com o grupo *stakeholder* comunidade, foi realizada entrevista estruturada e flexibilizada, seguindo o roteiro do questionário (Apêndice A). Foram feitas entrevistas com oito líderes

comunitários na região da Grande Florianópolis. Foram também feitas 300 entrevistas de modo intencional com moradores nos bairros onde se fixam os diversos projetos sociais da Fundação.

Com os líderes comunitários foram feitas as entrevistas junto ao:

- Conselho Comunitário Ponte do Maruim;
- Conselho Comunitário do Pantanal;
- Conselho Comunitário do Bairro Jardim Biguaçu;
- Conselho Comunitário da Coloninha;
- Associação Comunitária do Jardim Carandaí;
- Conselho Comunitário Jardim Atlântico;
- Conselho Comunitário do Bairro Bela Vista.

A entrevista com os líderes das comunidades ocorreu em março de 2008. Foi feito um levantamento socioeconômico com oito líderes entrevistados e verificou-se que todos são do sexo masculino. Quanto ao grau de instrução, somente um dos líderes tem ensino superior, o restante possui ensino médio. As idades de todos variam entre 36 e 50 anos. A renda salarial de cinco deles varia entre 1 a 4 salários mínimos e o restante entre 5 e 8 salários mínimos. Na entrevista foram tratados os seguintes assuntos:

- O conhecimento de projetos sociais de extensão praticados pela Fundação pelo entrevistado no bairro onde é o líder comunitário.
- A visibilidade desses projetos no bairro.
- Avaliação da divulgação e da comunicação desses projetos.
- A aceitação dos projetos pela comunidade.
- A importância desses projetos na comunidade.
- Conhecimento dos resultados desses projetos.

Dos oito líderes comunitários entrevistados, nenhum disse ter conhecimento ou haver visualizado alguma prática social ou projeto social exercido pela fundação estudada, embora alguns tenham respondido que conhecem projetos sociais que são exercidos em seu bairro, porém não sabem dizer se é a fundação estudada que os apóia. Em outro conselho comunitário, o líder disse saber da existência desses projetos, mas não lembra qual a fundação que os apóia. Vale frisar também que nenhum dos oito líderes comunitários tiveram ou têm algum tipo de ligação com projetos sociais empreendidos pela fundação pesquisada.

Portanto, para os líderes comunitários, o conhecimento de práticas sociais pela Fundação é de nenhum, ou seja, 100% dos líderes entrevistados disseram não conhecer nenhum projeto social praticado pela Fundação.

Ainda na comunidade, foram feitas 300 entrevistas com moradores próximos aos projetos sociais praticados pela Fundação. Eles também responderam a um questionário socioeconômico. Nesse questionário, dos 300 respondentes, 161 são do sexo masculino e 139 do sexo feminino.

**Tabela 24:** Stakeholders Comunidade por sexo

<i>STAKEHOLDER - SEXO</i>	<i>COMUNIDADE</i>	
	<b>FA*</b>	<b>FR *(%)</b>
FEMININO	139	46,4
MASCULINO	161	53,6
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

\* FA= FREQUÊNCIA ABSOLUTA; \*FR = FREQUÊNCIA RELATIVA

Em relação aos índices de escolaridade, foram 6 respondentes não alfabetizados, 79 com ensino fundamental, 180 com ensino médio, 32 com ensino superior e 3 com pós-graduação. Nota-se aqui uma concentração no índice do ensino médio. A tabela 25 mostra um baixo índice de analfabetismo na comunidade, já que o índice de analfabetos é de apenas 2%.

**Tabela 25:** Stakeholders Comunidade por grau de instrução

<i>STAKEHOLDER</i>	<i>COMUNIDADE</i>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
<b>GRAU INSTRUÇÃO</b>		
NÃO ALFABETIZADO	6	2,0
ENSINO FUNDAMENTAL	79	26,4
ENSINO MÉDIO	180	60,0
ENSINO SUPERIOR	32	10,6
PÓS-GRADUAÇÃO	3	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Quanto à faixa etária, 12 respondentes tinham menos de 18 anos, 105 entre 18 e 35 anos, 132 entre 36 e 50 anos, 35 entre 51 e 65 anos e 16 respondentes acima de 66 anos. O quadro mostra que a maior parcela desses entrevistados situa-se na faixa etária entre 18 e 50 anos, e isso indica uma parcela predominantemente adulta. A parcela de jovens e idosos é bem balanceada, ambas ficam em torno de 5%.

**Tabela 26:** Stakeholders Comunidade da fundação por idade

<b>STAKEHOLDER - IDADE</b>	<b>COMUNIDADE</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
MENOR DE 18 ANOS	12	4,0
ENTRE 18 E 35 ANOS	105	35,0
ENTRE 36 E 50 ANOS	132	44,0
ENTRE 51 E 65 ANOS	35	11,6
ACIMA DE 65 ANOS	16	5,4
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

No critério renda salarial mensal, 60 respondentes situam-se na faixa até 1 salário mínimo, 145 entre 1 a 4 salários mínimos, 86 entre 5 a 8 salários mínimos e somente 9 respondentes acima de 8 salários mínimos. Na tabela 27, a faixa salarial preponderante está em torno de 1 a 4 salários mínimos, o que indica uma renda baixa na maior parcela da comunidade. Chamamos a atenção também para uma significativa parte da comunidade (20%) que vive com apenas um salário mínimo. Tal fato pode ser explicado pelas desigualdades na distribuição de renda no País. Segundo o IBGE (Censo 2000), do total de cerca de 65 milhões de homens e mulheres que estavam trabalhando de modo informal ou formal no período da pesquisa, mais de 44 milhões recebem entre meio a cinco salários mínimos.

**Tabela 27:** Stakeholders Comunidade por renda mensal

<b>STAKEHOLDER – RENDA MENSAL</b>	<b>COMUNIDADE</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR (%)</b>
ATÉ 1 SALÁRIO MÍNIMO (SM)	60	20,0
ENTRE 1 E 4 SM	145	48,3
ENTRE 5 E 8 SM	86	28,7
ACIMA DE 8 SM	9	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Entendemos que as análises dos dados socioeconômicos são fundamentais, no sentido de que, além de fornecerem dados relevantes para desenvolver sua análise geral, auxiliam a entender um pouco mais as perspectivas do grupo estudado a respeito do aspecto da estrutura nas análises como um todo.

As entrevistas com a população seguiram a mesma linha de perguntas feitas aos líderes comunitários. Foram feitas 300 entrevistas, nas quais somente 12 respondentes disseram conhecer algum projeto social praticados pela fundação. Perguntados sobre a visibilidade e comunicação dos

projetos sociais, 01 respondente achou ruim e 11 acharam péssimo, que não há nenhum tipo de informação ou comunicação visual que identifique que é um projeto da fundação. Vale ressaltar ainda que uma parte das entrevistas foram feitas num local onde funcionam vários projetos sociais de diversas entidades, inclusive da fundação estudada; perguntado aos respondentes se eles sabiam quem patrocinava aquele “projeto”, eles não souberam responder. Também foram questionados a respeito da importância e da aceitação dos projetos sociais na comunidade, e todos os respondentes foram unânimes em responder que é vital para a comunidade que se continue fazendo esse tipo de ação social, que sempre será bem-vinda na comunidade. Por fim, inquiriu-se aos respondentes se eles tinham conhecimento dos resultados desses projetos, e mais uma vez foram unânimes em dizer que jamais haviam tido conhecimento dos resultados de algum dos projetos sociais. Porém, vale fazer a ressalva de que os respondentes que disseram conhecer os projetos sociais responderam ao pesquisador que a execução dos projetos é muito bem aplicada junto à comunidade assistida e que são praticados por pessoas competentes e comprometidas com o trabalho social.

Conclui-se, portanto, ante os resultados encontrados, que o grupo *stakeholder* comunidade, comparado com as demais partes interessadas da fundação estudada (alunos, professores e funcionários) corrobora o que afirmaram esses outros *stakeholders*, salvo raras opiniões: que o resultado em relação aos projetos praticados pela fundação é de nenhuma ou quase nenhuma visibilidade. Isso reforça a posição de Soares-Baptista (2006), de que não basta criar projetos sociais. É preciso também dar visibilidade a eles e comunicá-los aos seus *stakeholders*, fazendo com que a organização solidifique sua marca. A marca compartilhada assegura a visibilidade de um grupo, demonstra sua força, sua união e reforça uma identidade. Uma causa compartilhada leva à adesão, seja numa ação coletiva, seja num processo de mudança nos valores e nas atitudes de um grupo.

## 5 CONCLUSÃO

Observou-se, ao longo deste trabalho, que o tema da gestão social vem despertando grande interesse nas ciências sociais aplicadas. Esta pesquisa foi realizada em torno do tema da gestão social, mais especificamente sobre as ações sociais de uma fundação privada de ensino superior na perspectiva dos seus *stakeholders*. Para tanto, definiu-se como objetivo geral do trabalho: avaliar a perspectiva dos *stakeholders* alunos, professores, funcionários e comunidade de uma Fundação Privada de Ensino Superior, com relação aos projetos sociais de extensão realizados na região da Grande Florianópolis. Como objetivos específicos foram elencados: i) descrever os projetos e ações sociais praticados pela Fundação estudada na região da Grande Florianópolis; ii) selecionar os *stakeholders* a serem estudados na pesquisa; iii) criar, a partir da fundamentação teórica, um instrumento de pesquisa adequado à identificação da perspectiva dos *stakeholders* da Fundação de Ensino Superior; e iv) comparar a opinião de cada grupo de *stakeholders* em relação à visibilidade, comunicação, imagem e resultados dos projetos sociais empreendidos pela Fundação.

Nos resultados sobre a avaliação dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários em relação à visibilidade, comunicação, imagem e resultados, confirmou-se a visão generalizada de que a maioria das ações sociais dos projetos sociais de extensão, mesmo conhecidos, mostram uma baixa visibilidade junto as partes interessadas. No caso do *stakeholder* comunidade, observou-se um resultado semelhante. Resultado este motivado por deficiências nos processos de gestão e, conseqüentemente, por falha na comunicação e divulgação dos resultados dos projetos executados.

Além de avaliar o desempenho dos fatores acima citados, tratou-se de estudar o modo como os *stakeholders* tinham conhecimento do termo Terceiro Setor e se vêem ou não a fundação como uma Organização do Terceiro Setor. Concluiu-se a esse respeito que, para uma parcela significativa dos *stakeholders* funcionários e alunos, a Fundação se enquadra como Organização do Terceiro Setor. Porém, para os *stakeholders* professores a fundação funciona com procedimentos e ferramentas administrativas de uma empresa pertencente ao segundo setor, o que corrobora com a visão de Reimberg (2006).

Ainda sobre os resultados da pesquisa, atendendo a um dos requisitos proposto pelos objetivos específicos, aplicou-se o teste estatístico do qui-quadrado para saber se haveria associação ou não nas opiniões relacionadas às perguntas aplicadas, isto é, se haveria opiniões contrárias ou semelhantes entre os grupos de *stakeholders* consultados. Nas comparações entre as opiniões dos alunos e funcionários, houve associação em relação às perguntas relacionadas ao conhecimento do termo terceiro setor, como também sobre a fundação como OTS e em relação ao conhecimento dos projetos sociais da Fundação.

Nos grupos de *stakeholders* alunos e professores, houve associação em duas perguntas aplicadas: uma com relação ao conhecimento do termo terceiro setor e a outra sobre o conhecimento de projetos sociais da Fundação. Na comparação dos grupos de *stakeholders* professores e funcionários não foi detectado associação em nenhuma das perguntas aplicadas, parecendo haver um consenso entre as respostas de ambos.

No tocante a outras pesquisas feitas sobre a fundação estudada, vale salientar um estudo feito por Souto (2006) de natureza qualitativa e quantitativa, documental e descritiva, o qual fez uma análise comparativa entre a fundação estudada e a maior universidade pública de Santa Catarina. O estudo apresentou em suas conclusões finais a evidência que a fundação vem buscando cumprir com os ideais propostos pela sua missão, e que a preocupação da mesma não se limita somente em demonstrar a qualidade no ensino, mas também em investimentos em pesquisas e projetos de extensão.

Apesar disso, de um modo geral, pode-se ressaltar que os resultados encontrados na presente pesquisa mostram uma certa falta de identidade da fundação no quesito do enquadramento como Organização do Terceiro Setor para os *stakeholders* alunos, professores, funcionários e comunidade.

Sugere-se, em vista destes resultados, que seus gestores aprimorem os processos de gestão administrativa, direcionando a fundação como organização do Terceiro Setor, de forma a operacionalizar as ações sociais em relação à visibilidade, comunicação e imagem dos seus projetos de extensão.

Vale ressaltar, também, a necessidade de construir um perfil nessas organizações com mecanismos próprios e exclusivos de gerenciamentos para a sua sobrevivência, caracterização e desenvolvimento, diferenciando-as de Organizações do Segundo e Primeiros Setores. Também é oportuno frisar que, para as OTS, é de relevância vital o desempenho social e a avaliação de suas ações pelas partes interessadas que integram suas redes de relacionamentos, pois, além da pressão dos atores que a integram, há ainda a questão da concorrência entre as próprias OTS.

Para as Organizações do Terceiro Setor é de importância fundamental que se continue discutindo e pesquisando o termo Terceiro Setor, já bastante estudado e consolidado no campo científico (BOSE, 2002), porém desconhecido da maioria do público geral, como demonstrou esta pesquisa.

Entretanto, a presente pesquisa não pretende exaurir as argumentações que permeiam as discussões focadas neste trabalho, mas sim fazer uma reflexão da maneira como a Fundação é percebida pelas suas partes interessadas, abrindo caminho para novas pesquisas nessa área.

Quanto às limitações desta pesquisa, algumas dificuldades e dúvidas foram encontradas na fundamentação, construção e aplicação da mesma. A primeira está relacionada aos resultados das

entrevistas feitas com os líderes comunitários e com os moradores dos bairros onde os projetos de extensão funcionam, representando o grupo *stakeholder* comunidade. Estes resultados podem não estabelecer a realidade daquela comunidade devido ao tamanho da amostra.

Houve também limitações relacionadas à escolha de somente quatro tipos de *stakeholders* (alunos, professores, funcionários e a comunidade), que podem não representar o universo geral da fundação estudada. A forma como foi estruturado o instrumento de coleta de dados, o questionário de tipo fechado, visando obter informações dos *stakeholders* alunos, professores e funcionários, pode também ter provocado algumas situações negativas, como, por exemplo, problemas de leitura e interpretação dos questionários, falta de tempo por parte dos respondentes e falta de entendimento dos respondentes sobre as questões propostas, o que pode ter favorecido respostas que não se coadunaram com o objetivo da pesquisa.

Entretanto, acredita-se que tais limitações e dificuldades encontradas não desviaram o foco e o sentido da pesquisa.

Ao longo desta pesquisa foram observados e identificados diversos temas relevantes para a melhor compreensão do tema. Porém, pela falta de tempo e por fugirem da finalidade da pesquisa, não tivemos a oportunidade para estudá-los. Dentre as sugestões para trabalhos futuros podemos indicar: i) estudos que expandam o número de *stakeholders* estudados; ii) a realização da pesquisa com outros tipos de fundações que não fundações educacionais; iii) a realização da pesquisa com modificação do tipo de instrumento de coleta de dados, como por exemplo uma pesquisa inteiramente qualitativa, com análise de discurso; e iv) a aplicação da pesquisa em mais de uma fundação, com intuito de se fazer comparações entre elas.

## 6 REFERÊNCIAS

- ADULIS, D. **Como planejar a avaliação de um projeto social?** In: Rede de Apoio ao Terceiro Setor (Ritz), Rio de Janeiro, 2002. Disponível em < [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_junho2002.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_junho2002.cfm).> Acesso em 20 novembro 2006.
- ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J.S; MARTINS, H. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. Campinas: UNICAMP, 2000. Disponível em < [http://www.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento\\_estrategico/Texto%20de%20Apoio%2041.doc](http://www.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento_estrategico/Texto%20de%20Apoio%2041.doc).> Acesso em 15 de outubro de 2006.
- ALVES, B.; MELO, E. Atenção para o Terceiro! A necessidade de se formar administradores com conhecimento sobre o terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XI, 2000, Salvador, BA. **Anais do XI Encontro da ANGRAD**, Salvador, BA: 2000.
- AMARAL, A.; MAGALHÃES, A.. O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, Universidade do Minho, Braga, ano 13, n.2, 2000.
- ASHOKA E. S. e MCKINSEY & C.Y, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1999.
- BERRONE, P.; SURROCA, J.; TRIBO, J. A. Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: a test of the mediating role of stakeholder satisfaction. In: **Journal of Business Ethics**, n.76, p.35-53, Springer, 2007.
- BILLIS, D. **Organising Public and voluntary agencies**. London: Routledge, 1993.
- BOECHAT, C. **Sistemas de Gestão para a Sustentabilidade** - material didático do Programa de Gestão Responsável para a Sustentabilidade. Belo Horizonte: FDC, 2003.
- BOJARSKI, G. M. C. **O êxito do ensino superior em Santa Catarina: o papel das Fundações Educacionais Municipais**. Sistema ACADE, Palestra. 7 outubro 2004. Disponível em < <http://www.acafe.org.br/newpage/index.php?endereco=conteudo/institucional/palestras.htm> > Acesso em 21 novembro 2006.
- BOSE, M. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 9-35, 2004.

- BRINCKERHOFF, P. C. **Social entrepreneurship**: the art of mission-based venture development. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- BRYSON, J.M. **Strategic plan for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CABRAL, E. H. de S. A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. **A questão social no novo milênio**. São Paulo: FAAP, 2004.
- CAMPOS, T. Las C. **Administração de Stakeholders: uma questão de ética ou estratégia**. Artigo Acadêmico. PUC – Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002.
- CARVALHO, F. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em Organizações do Terceiro Setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, p.41-63, 2004.
- CASTRO, C. M. & LEVY, D. C. Educação Superior na América Latina e no Caribe: Um Estudo Estratégico. **Revista Educação Brasileira**, 19 (39): 109-159, 2. sem. Tradução de Astrid Masetti Lobo Costa - PUC/Minas Gerais, 1997.
- CAVANAGH, G. F.; MCGOVERN, A.F. Ethical dilemmas in the modern corporation. Prentice Hall: Englewoof Cliffs, 1988.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluation Corporate Social Performance. *In: Academy of Management Review*. V. 20, n. 1, jan. 1995, p. 92-117.
- COELHO, S. de C. T.. **Terceiro Setor**: Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2005.
- COSTA, S. B. **Administração holística**: a intuição como diferencial. São Paulo: M. Claret, 1998.
- COSTA, S. F. Gestão de pessoas em instituições do Terceiro Setor. *In: Revista Eletrônica Integração*. CETS, n.32. São Paulo, 2003. Disponível em < <http://integração.fgvsp.br/index.htm> >. Acesso em 12 maio 2007.
- CRITTENDEN, W. F.; CRITTENDEN, Victoria L. Strategic Planning in Third-Sector Organizations. *In: Journal of Managerial Issues*. V.IX, n.1, Spring, p.86-103, 1997.

CURY, C. R. J. Graduação/Pós-graduação: a busca de uma relação virtuosa. Educação Sociedade, v. 25, n. 88, Campinas- SP, 2004.

DINIZ, E. **Crise, reforma do Estado e governabilidade**. 2 ed. FGV. Rio de Janeiro, 2000.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concerns, evidence and implications. *In: Academy of Management Review*. V.20, n.1, p. 65-91, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

\_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Terceiro Setor: Exercícios de auto-avaliação para empresas**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Dissertação de Mestrado – Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, p.30 – 75. São Paulo, 1999.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**. 1987, Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, p.31 – 73. São Paulo, 1987.

FREDERICK, W.C. et al. **Business and society: corporate strategy, public policy, ethics**. New York: McGraw Hill, 1988

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E.; MCVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. In M. Hitt, E. Freeman and J. Harrison. **Handbook of strategic management**. Ed. Blackwell Publishing, Oxford, 2000.

GIANESI, G. N. I. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo, Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOOD, W.J. HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Nacional, 1997

GREENWOOD, M. The importance of stakeholders according to business leaders. *In: Business and Society Review.* v.106, n.1, p. 29-49, 2001.

GROBMAN, G. M., **Improving Quality Performance in Your Non-Profit Organization.** Whitehat Communications, Harrisburg, Pennsylvania, 1999.

GROOTAERT, C.; NARAYAN, D.; JONES, V.N.; WOOLCOCK, M. Measuring social capital: an integrated questionnaire. **World Bank Working Paper**, n. 18, Washington, 2004.

GROOTAERT, C.; VAN BASTELAER, T. **Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations form the social capital initiative.** *In: Social Capital Initiative*, Washington, World Bank Working Paper n.24, April 2001.

GUBA, E. G. & LINCOLN, Y. S. **Fourth generation evaluation.** London: Sage Publications, 1989.

GUIMARÃES, N. A. Fundações privadas de Ensino Superior: breves considerações. In: **Fundação Ceciliano Abel de Almeida**, Universidade Federal do Espírito Santo, 2004. Disponível em < <http://www.fcaa.com.br/site/Funda%C3%A7%C3%B5es.pdf> >. Acesso em 21 novembro 2006.

HECKERT, C. R. **Qualidade dos serviços em organizações do Terceiro Setor.** São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** Makron, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS - INEP. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação.** Relatório Nacional 2001. Brasília: INEP/MEC, 2002.

KARPOUZAS, A.; SANTOS, J. W. dos. O Processo de Formação de Estratégias de uma Organização do Terceiro Setor: análise da influência dos *stakeholders* a partir de um estudo de caso. *In: Integração - revista eletrônica do terceiro setor.* VIII, n.53, ago. 2005.

KING, L. & APPLETON, J. Intuition: a critical review of the research and rhetoric. **Journal of Advanced Nursing**. V. 26, n. 1 p.194-202, 1997.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDIM, L. **Para além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

\_\_\_\_\_ **Ação da cidadania contra a miséria e pela vida: ONGs, filantropia e o enfrentamento da crise brasileira**. Rio de Janeiro: ISER, 2003.

LODI, J. B. **A entrevista: teoria e pratica**. São Paulo. Ed. Pioneira. 1991

LOZANO, J. M. **Ética y empresa**. Madrid: Editorial Trota, 1999.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira.Thomson Learning, 2006.

MARINO, E. **Análise de Stakeholders na etapa de análise situacional de um projeto**. PRONORD 2004

MENDES, L. C. A. **Para onde vão as ONGs? De assessorias informais de apoio a organizações Profissionais estruturadas**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 1997.

MENDONÇA, L. R. de; MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: considerações teóricas. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa em Administração*, XXVIII, 2004, Curitiba. *In: Anais ...*, Curitiba, PR, 2004 (GSA 1713-2004).

MINTZBERG, H. Managing Government - Governing Management. *In: Harvard Business Review*, may-june, p.75-83, 1996.

\_\_\_\_\_ Não faça planos, trabalhe. **Revista Exame**, São Paulo, p.50-52, jan.2004.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stake-holder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *In: **Academy of Management Review***, v.22, n.4, p.853-886, oct. 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

MUELLER, A. **A utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e sua relação com os stakeholders**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção ) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

NASCIMENTO, M. B. **Gestão Social: o caso do Instituto Dom Fernando**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

OLIVEIRA, S. B de. **Ação social e o Terceiro Setor no Brasil**. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia Política) – Curso de Pós- Graduação em Economia Política, PUC – SP, 2005.

ORIBE, C. Y. A relação entre a SA 8000 e AA1000 com o marco referencial da ética dos negócios: um entendimento necessário. *In: **Revista QUALYPRO. Ano VX, n 160***. Belo Horizonte, 2005.

PACE, E. S. U; BASSO, L. F. C.; SILVA, R.; KIMURA, H. O uso de indicadores de desempenho pelo Terceiro Setor. *In: San Jose, Costa Rica. Artigo. FGV/CEATS, 2005*.

PANCERI, R. **Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores e uma organização sem fins lucrativos**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PENA, R. P. M. **Ética nos Negócios**: condições, desafios e riscos do desenvolvimento de uma Ética Empresarial. Belo Horizonte: PUCMINAS/FDC, 2005.

PEREIRA, H.J **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

PITOMBO, T.C.D.T; PIZZINATTO, N. K. Planejamento de Comunicação e Marketing no Terceiro Setor: Estudo de caso na entidade assistencial ABAMAC – Campinas. Trabalho apresentado ao NP 05 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Comunicação nas Organizações do Terceiro

Setor, *In: Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, VI Anais do Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom*. Porto Alegre, 2005

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2005. ON LINE. Disponível em < <http://www.pnud.org.br/atlas/> > Acesso em 18 e 19 novembro 2006.

QUANDT, C. O.; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em Organizações do Terceiro Setor. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27º, 2003. Anais 27º Encontro da ANPAD*, Atibaia, 2003.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

REIMBERG, M. As fundações privadas de ensino superior: a privatização do ensino superior no Brasil. *In: Carta Maior*, São Paulo, 26 jul 2006. Disponível em < [http://www.cartamaior.com.br/templates/materiaMostrar.cfm?materia\\_id=11812&editoria\\_id=13](http://www.cartamaior.com.br/templates/materiaMostrar.cfm?materia_id=11812&editoria_id=13) > Acesso em 18 janeiro 2007.

REIS, L. C. Avaliação de projetos como instrumento de gestão *In: Rede de Apoio ao Terceiro Setor (RITS). Apoio à gestão*. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em < <http://www.rits.org.br> > Acesso em 14 de abril 2007.

RIBEIRO, C. R. M. A empresa holística. **Tema Executivo**, São Paulo, 1989.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Cortez, 2000.

ROESCH, S. M. A. Gestão de ONGs. Rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, XX, 2002, Salvador. Anais do XX ENANPAD*, Salvador, 2002. Disponível em < <http://integração.fgvsp.br/administrando.htm> > Acesso em 14 junho 2007.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholders influences. *In: Academy of management Review*. v.22, n.4, p.887-910, 1997.

ROZENBERG, J. E. et al. **Gestão de ONGs. Principais funções gerenciais**. 5 ed. F.G.V. São Paulo, 2001.

SALAMON, L.M. & ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis.** Manchester, UK: Manchester University Press, 1997.

SALAMON, L. M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, Universidade de São Paulo v.33, n.1, jan/mar 1998.

SAPELLI, D. M. **Indicadores de Capital Social numa Organização do Terceiro Setor.** Dissertação. 2006.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2006.

SÃO PEDRO, S. V. B. P. **Gestão socialmente responsável em Instituições de Ensino Superior - Modelo de avaliação aplicado na UNIOESTE– Campus Cascavel (PR).** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SCHOMMER, P.C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. Cidadania Empresarial no Brasil: Três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL, 1999, Foz do Iguaçu/PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação nacional dos programas de pós- graduação em Administração (ANPAD), 1999.

SCORNAVACCA JR., E. *et al.* Administrando projetos sociais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SILVA, A. L. P. **Governança institucional. Um estudo do papel e da operação dos Conselhos das Organizações da Sociedade Civil no contexto brasileiro.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração ) – Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SILVA, A. L. P. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem.** São Paulo: Global, 2000.

SILVA, R. R.; BRANDÃO, D. **Os quatro elementos da avaliação.** São Paulo: FGV, 2004.

SILVA, E. da. **Modelo da avaliação da qualidade para organizações do Terceiro Setor.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção , Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, P. G; d'ARC, H. R. Participação social: instrumento de gestão pública? Instrumentos para um debate sobre a gestão de cidades brasileiras. Quais as perspectivas nos anos 90? **In: Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 2, p. 44-70, mar-abr. 1996.

SILVA, S. L. da. **Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SILVEIRA, R. B. da. **Elementos do marketing na captação de recursos: uma análise discriminante em Fundações do Terceiro Setor de Santa Catarina**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2005.

SINGER, P. Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho. *In*: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Orgs.). **Gestão social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC, IEE, 1999.

SOARES-BAPTISTA, R. D. G. A construção simbólica do Terceiro Setor. *In*: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (orgs.). **Terceiro Setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOARES, L. T. **Os custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina**. Questões da Nossa Época nº. 70. São Paulo: Cortez, 2000.

SOUZA, P. R. de; BARROS, H. de B.; AMARAL, B. M. do. Análise das ações de responsabilidade social sobre a ótica da nova economia institucional: Pirapama: Nossa Mata, Nosso Rio. *In*: Congresso Latino Americano de Sociologia Rural, VII Quito, Ecuador, nov. 2006. **Anais ...** Quito, 2006.

TACHIZAWA, T. Reflexões sobre o crescimento do terceiro setor e organizações não governamentais e seu efeito no papel do Administrador. *In*: **Revista Brasileira de Administração**, Ano XII, n.38, p.15-22, set. Brasília, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. *In*: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.32, n. 5, p.7-23, set-out. 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão Social: metodologia e casos**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

TENÓRIO, F. G.; FILHO, H. M. **Cidadania deliberativa: um estudo de caso**. *In*: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em <  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044522.pdf>

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o Terceiro Setor como extensão universitária: análise de proposta de Gestão Social. *In*: Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, II, Belo Horizonte, 2004. **Anais ...** Belo Horizonte, 2004.

\_\_\_\_\_ **Natureza e especificidades da função gerencial no Terceiro Setor**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em < [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_adm\\_admtxt4.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_adm_admtxt4.cfm)>. Acesso em 21 outubro 2006.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. *In*: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor – Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOMIO, J. L. **Imagem corporativa de uma instituição de ensino superior: uma Análise da percepção dos discentes de graduação**. Dissertação. 2006.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2006.

VALARELLI, L. Indicadores de resultados de projetos sociais. *In*: Rede de Apoio ao Terceiro Setor (RITS). **Apoio à gestão**. Rio de Janeiro: 1999. Disponível em < <http://www.rits.org.br> > Acesso em 27 de julho 2007.

WALKER, S; MARR, J. **Stakeholder power**. Cambridge: Perseus Publishing, 2001.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço. *In*: Seminário Temático Interdisciplinar dos Estudos do Trabalho, NÚMERO DO SEMINÁRIO, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1999.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA *STEKEHOLDERS* ALUNOS, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO

### FORMULÁRIO DE PESQUISA

**TÍTULO DO ESTUDO:** *As Ações Sociais de Fundação Privada de Ensino Superior na Perspectiva dos Seus Stakeholders*

**PESQUISADOR:** Ricardo Delfino Guimarães, Msc.

**ORIENTADORA:** Prof<sup>a</sup>. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.

### GUIA DO QUESTIONÁRIO

#### 1. Agradecimentos aos respondentes

#### 2. Comentário sobre a pesquisa

- **Instituição de Pesquisa:** FUNDAÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR
- **Sujeitos da Pesquisa:** *Stakeholders* alunos, professores e funcionários
- **Relevância da Pesquisa:** Promover na Fundação estudada benefícios com os sujeitos pesquisados em relação à visibilidade e a comunicação dos projetos sociais praticado pela mesma.

#### 3. Explicação sobre o uso das informações:

- Os procedimentos adotados pela pesquisa asseguram a privacidade ao respondente de qualquer tipo.
- O pesquisador, na aplicação da coleta de dados, se manteve neutro.
- Os respondentes tiveram a liberdade de responder ou não aos questionários.
- O pesquisador deverá informar com transparência os resultados obtidos na pesquisa.
- Os resultados da pesquisa serão divulgados ao público interessado na forma de dissertação, apresentações e artigo.

## QUESTÕES

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS		
SEÇÃO 1 – INDICADORES SÓCIOECONÔMICOS		
1) ASSINALE COM X A OPÇÃO NA QUAL VOCÊ SE ENCAIXA:		
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ALUNO – CURSO _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> PROFESSOR – CURSO _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> FUNCIONÁRIO		
2) SEXO: <input type="checkbox"/> FEMININO <input type="checkbox"/> MASCULINO		
3) GRAU DE INSTRUÇÃO:	4) IDADE:	5) RENDA MENSAL:
<input type="checkbox"/> ENSINO FUNDAMENTAL <input type="checkbox"/> ENSINO MÉDIO <input type="checkbox"/> ENSINO SUPERIOR <input type="checkbox"/> POS-GRADUAÇÃO	<input type="checkbox"/> MENOR DE 18 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 18 ANOS e 35 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 36 ANOS e 50 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 51 ANOS e 65 ANOS <input type="checkbox"/> ACIMA DE 65 ANOS	<input type="checkbox"/> ATÉ 1 SALÁRIO MÍNIMO (SM) <input type="checkbox"/> ENTRE 1 e 4 SM <input type="checkbox"/> ENTRE 5 e 8 SM <input type="checkbox"/> ACIMA de 8 SM

SEÇÃO 2 – AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS					
NAS PERGUNTAS ABAIXO RESPONDA SIM OU NÃO					
	SIM	NÃO			
6) Você sabe o que significa Terceiro Setor?					
7) Você vê a FUNDAÇÃO como uma Organização do Terceiro Setor?					
8) Você tem conhecimento de algum projeto social praticado pela FUNDAÇÃO? (SE SIM, responda às questões de 9 a 14).					
<b>DE ACORDO COM A SUA AVALIAÇÃO, QUAL A NOTA QUE VOCÊ ATRIBUI PARA:</b>					
<b>(1 = VALOR MÍNIMO    5 = VALOR MÁXIMO)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9) a <b>visibilidade dos projetos</b> sociais de extensão praticados pela FUNDAÇÃO?					
10) a <b>imagem dos projetos</b> sociais de extensão praticados pela FUNDAÇÃO?					

11) a forma como a FUNDAÇÃO <b>divulga e comunica</b> seus projetos sociais de extensão?					
12) a <b>receptividade da comunidade</b> em relação aos projetos de extensão praticados pela FUNDAÇÃO?					
13) a <b>importância</b> desses projetos para a inserção social das <b>comunidades</b> assistidas?					
14) a <b>divulgação</b> dos resultados alcançados pelos projetos sociais praticados pela FUNDAÇÃO?					

**Mestrando: Ricardo Delfino Guimarães**

**Orientadora: Prof. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.**

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA *STEKEHOLDER* COMUNIDADE

### FORMULÁRIO DE PESQUISA

**TÍTULO DO ESTUDO:** *As Ações Sociais de Fundação Privada de Ensino Superior na Perspectiva dos Seus Stakeholders*

**PESQUISADOR:** Ricardo Delfino Guimarães, Msc.

**ORIENTADORA:** Prof<sup>a</sup>. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.

### GUIA DA ENTREVISTA

#### 1. Agradecimentos aos respondentes

#### 2. Comentário sobre a pesquisa

- **Instituição de Pesquisa:** FUNDAÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR
- **Sujeitos da Pesquisa:** *Stakeholders* alunos, professores, funcionários
- **Relevância da Pesquisa:** Promover na Fundação estudada benefícios com os sujeitos pesquisados em relação à visibilidade e a comunicação dos projetos sociais praticado pela mesma.

#### 3. Explicação sobre o uso das informações:

- Os procedimentos adotados pela pesquisa asseguram a privacidade ao respondente de qualquer tipo.
- O pesquisador, na aplicação da coleta de dados, se manteve neutro.
- Os respondentes tiveram a liberdade de responder ou não aos questionários.
- O pesquisador deverá informar com transparência os resultados obtidos na pesquisa.
- Os resultados da pesquisa serão divulgados ao público interessado na forma de dissertação, apresentações e artigo.

### QUESTÕES

- O senhor (a) tem algum conhecimento de projetos sociais de extensão praticados pela Fundação no seu bairro?
- Fale sobre a visibilidade desses projetos?
- Como você considera a divulgação e a comunicação desses projetos?
- Como são aceitos os projetos na sua comunidade?
- Fale da importância desses projetos na sua comunidade?
- Alguma vez você tomou conhecimento dos resultados desses projetos?

## APÊNDICE C – LISTA DE *STAKEHOLDERS* RESPONDENTES

### LISTA DE RESPONDENTES

- Alunos da Fundação dos *campi* A e B
- Professores da Fundação dos *campi* A e B
- Funcionários da Fundação dos *campi* A e B
- Líderes representativos das comunidades de abrangências dos projetos sociais nos seguintes conselhos e associação:
  - Conselho Comunitário Ponte do Maruim;
  - Conselho Comunitário do Pantanal;
  - Conselho Comunitário do Bairro Jardim Biguaçu;
  - Conselho Comunitário da Coloninha;
  - Associação Comunitária do Jardim Carandaí;
  - Conselho Comunitário Jardim Atlântico;
  - Conselho Comunitário do Bairro Bela Vista.
- Moradores próximos aos projetos sociais.

# 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](#)