

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS**

**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DJAIR PEREIRA**

**INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E AÇÕES**

**ASSISTENCIALISTAS:**

**Percepções de dirigentes de organizações sem fins  
lucrativos da Região do Grande ABC acerca do  
investimento social empresarial**

São Caetano do Sul

2008

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**DJAIR PEREIRA**

**INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E AÇÕES**

**ASSISTENCIALISTAS:**

**Percepções de dirigentes de organizações sem fins  
lucrativos da Região do Grande ABC acerca do  
investimento social empresarial**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Mestrado em  
Administração como requisito para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração

Área de Concentração: Gestão para o  
Desenvolvimento da Regionalidade

Orientador: Professor Doutor Antonio  
Carlos Gil

São Caetano do Sul

2008

**Pereira, Djair**

**Investimento Social Privado e ações assistencialistas: percepções de Dirigentes de organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC acerca do investimento social empresarial / Djair Pereira. São Caetano do Sul:USCS/Universidade Municipal de São caetano do Sul, 2008.**

103 f. : il ; 31 cm

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Gil

Dissertação (mestrado)- Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS.Programa de Mestrado em Administração, 2008.

1. Instituições do terceiro setor. 2.Investimento social. 3.Estratégias e indicadores. 4.Assistencialismo. 5.Auto-sustentabilidade. 6.Percepções de investimento social empresarial.7. Alianças estratégicas. I.Gil, Antonio Carlos. II. Dissertação (mestrado)- Universidade Municipal de São Caetano do Sul. III. Título.

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS**

**Campus II – Rua Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul –  
SP**

**Reitor:**

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

**Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:**

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em 18 de agosto de 2008 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

**Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro – METODISTA**

**Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani – USCS**

**Prof. Dr. Antonio Carlos Gil – USCS**  
**Orientador**

Aos meus pais, Deolinda e Agenor (que já partiu);  
Ao meu querido amigo e incentivador deste estudo Manoel Mendes;  
À André, Danilo Augusto e Lysangela, meus filhos e nora, fontes de incentivo;  
À Maria Édina, familiares e amigos que sempre estiveram presentes  
nos motivando a aprender!

“A mente que se abre a uma nova idéia  
jamais voltará ao seu tamanho original, e  
toda mudança deve começar por nós mesmo.

Por isso, seja mais humano  
e agradável com as pessoas.

Cada uma das pessoas com quem você convive  
está travando algum tipo de batalha.

Viva com simplicidade. Ame generosamente.

Cuide-se intensamente. Fale com gentileza  
e, principalmente, não reclame....

se preocupe em agradecer pelo que você é,  
e por tudo o que tem!

e.....deixe o restante com Deus!”

(Autor anônimo)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimento é uma manifestação do sentimento de gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou outra, nos ajudam a atingir nossos objetivos. Muitas pessoas me ajudaram na concretização deste estudo. Talvez eu esqueça de algumas pessoas mas perdoem-me e tenham certeza que seus nomes estão em meu coração.

Ao Prof. Doutor Antonio Carlos Gil, meu orientador, sou muito grato pelas orientações e transmissão de conhecimentos. Muitos foram os valores agregados a este estudo.

Meus sinceros agradecimentos ao Grupo Educacional Flamingo/São Paulo, em especial ao seu mantenedor Prof. Francisco Assis de Carvalho Pinto pelo incentivo ao aprimoramento do seu quadro de docentes.

Em relação aos contatos efetuados com as instituições deixo registrado meus agradecimentos pelas indicações dos dirigentes às seguintes pessoas: Adriana de Freitas Trevisan (assessora de projetos da Fundação Salvador Arena); Claudia Ablas (Ação Social da Prefeitura de Santo André); Wendell C. Lepore (Ação Social da Prefeitura de Santo André); Joel Jonas (AVAPE); Maria Inês Villalva (FEASA-Santo André) e Vânia Fernandes (Presidente da RENAG).

Aos dirigentes e equipes de técnicos das Organizações Sem Fins Lucrativos que me atenderam, cujos nomes estão relacionados no estudo, meu muito obrigado pela gentileza no atendimento e informações fornecidas.

A todos os colegas do mestrado, muito obrigado por me ouvirem e colaborarem com informações preciosas. Um agradecimento especial ao Cícero Ramos, Carlos Ferrari e Regiane Balestra.

À Norma Batista Nórdia, responsável pela direção da Biblioteca da Fundação do Desenvolvimento Administrativo, meus agradecimentos pelo material pesquisado, que foi de grande utilidade para o desenvolvimento deste estudo.

Sinceros agradecimentos à Casa Transitória Fabiano de Cristo, por ser a inspiradora deste estudo e da qual sou voluntário há mais de três décadas.



Meus alunos das Faculdade Flamingo (São Paulo) merecem um agradecimento muito especial: participaram neste estudo com suas vibrações positivas e incentivos constantes.

Agradecimentos profundos aos meus irmãos Newton e Deise, e sobrinhos que sempre estiveram torcendo por mim.

Meu muito obrigado à José Derli da Costa, amigo incentivador; Sonia Bernardes Coelho, da área de tecnologia da informação da Fundap, grande amiga e profissional competente que muito me auxiliou; Profa. Dora Ramos Ferme, companheira da Faculdade Flamingo e Profa. Lígia Martins Abate, psicóloga de extrema competência.

Àqueles amigos que me incentivaram no desenvolvimento deste estudo com gestos de carinho, palavras motivadoras e que estiveram sempre presentes, meu muito obrigado.

Finalizando, agradeço ao Engenheiro e Professor Manoel Mendes, incentivador do desenvolvimento deste estudo e de muitos outros projetos sociais em favor da promoção humana, um grande homem e amigo sincero que trouxe muitas colaborações, mas que, lamentavelmente, faleceu no dia sete de junho deste ano.

## RESUMO

Desde da década de 80 têm-se observado inúmeras modificações de caráter estrutural nas instituições do terceiro setor, destacando-se as novas formas de captação e aplicação de recursos de origem empresarial. A partir da década de 1990 as empresas, fundações e institutos empresariais passam a avaliar de forma mais criteriosa os impactos gerados e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento dos projetos sociais: procuram substituir o assistencialismo pela auto-sustentabilidade das ações comunitárias.

Diante disso, o estudo tem como foco de pesquisa as percepções de dirigentes de organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC acerca do investimento social empresarial. Realizou-se uma pesquisa descritiva tendo como delineamento o levantamento de dados. Os resultados da pesquisa mostram que os dirigentes das organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC têm a percepção de que as empresas estão envolvendo-se com projetos de responsabilidade social motivadas, simplesmente, pela oportunidade da divulgação da sua imagem e do fortalecimento da marca dos seus produtos e serviços, realizando investimentos de responsabilidade social apenas em projetos que lhes dêem visibilidade no mercado. Esta é uma realidade que deve ser compreendida pelas organizações sem fins lucrativos, pois as empresas vivenciam a alta competitividade imposta pelo mundo globalizado e definem suas políticas de negócios num ambiente pluralista onde, para ir além da maximização dos lucros, incorporam em suas estratégias investimentos em projetos de responsabilidade social.

É necessário que se faça uma redução no hiato existente, buscando-se o equilíbrio por meio da formação de alianças estratégicas entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas.

**Palavras – chave:** Instituições do terceiro setor; Investimento social; Estratégias e indicadores; Assistencialismo; Auto-sustentabilidade; Percepções de investimento social empresarial; Alianças estratégicas.

## ABSTRACT

Since the 80's, many changes in the third sector institutions' structural character have been noticed, featuring the new ways to capture and apply incoming resources from enterprises. In the 90's, foundation and corporative institutes became more demanding on the evaluation of the impacts and the community involvement on the social projects development. They searched for a way to trade the welfarism for the community actions' self-sustainability.

With this fact, this work has as its research focus the business social investment perceptions of the leaders of non profit associations located in a brazilian region called ABC. The results show that these leaders noticed that the enterprises are getting involved with the social responsibility projects motivated for the opportunity of showing their reputation and to make their products and services stronger. Social responsibility investments are only made in projects that give these companies the market visibility. This is a reality that must be understood by the Non-profit Institutions, because the enterprises deal with the high competitive market imposed by the globalization and then, they define their business' policies in a pluralist environment, where the strategy to make more profit is to invest in social responsibility projects.

A reduction on the existing hiatus is needed, searching for the balance through the building of strategy alliances between the enterprises and the Non-profit institutions.

**Keywords:** Third Sector; Non-profit institutions; Strategies and Indicators; Welfarism; Self-sustainability; Social business investments perceptions; Strategy alliances.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Quazi e O’Brien .....	32
Figura 2 – Modelo de Whittington – Perspectivas genéricas sobre estratégia .....	40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Fischer .....	29
Quadro 2 – Modelo de Austin.....	29
Quadro 3 – Modelo de Enderle e Tavis.....	33
Quadro 4 – Modelo de Wood .....	34
Quadro 5 – Modelo de Carrol.....	35
Quadro 6 – Modelo de Logan, Roy e Regelbrugge .....	36
Quadro 7 – Modelo de Ashley de orientação estratégica para a responsabilidade social nos negócios .....	37
Quadro 8 – Tipos de Percepção Acerca do Investimento Social Empresarial .....	74
Quadro 9 - Resultados das percepções dos dirigentes acerca do Investimento Social Empresarial .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Origem dos recursos para o terceiro setor em % .....	43
Tabela 2 – Critérios adotados pelas empresas para a avaliação de projetos sociais	44
Tabela 3 – Distribuição geográfica das organizações .....	48
Tabela 4 – Constituição Jurídica .....	49
Tabela 5 – Idade das Organizações.....	50
Tabela 6 – Cargo ou função do dirigente entrevistado.....	51
Tabela 7 – Nível de escolaridade dos dirigentes.....	52
Tabela 8 – Tempo do dirigente na Associação .....	53
Tabela 9 – Gênero dos dirigentes .....	54
Tabela 10 – Atividades das organizações.....	54
Tabela 11 – Principais Beneficiários e Números de Atendimentos .....	55
Tabela 12 – Composição do Quadro de Pessoal.....	57
Tabela 13 – Distribuição do Quadro de Pessoal .....	58
Tabela 14 – Número Absoluto de Organizações por Fonte de Recursos .....	59
Tabela 15 – Número Relativo de Organizações por Fonte de Recursos .....	60
Tabela 16 – Fontes de Recursos de Governo.....	61
Tabela 17 – Fontes de recursos – Receitas Próprias.....	62
Tabela 18 – Fontes de recursos – Doações de Pessoas Físicas.....	62
Tabela 19 – Fonte de Recursos – Investimento Social Empresarial .....	63
Tabela 20 – Critérios para captação de recursos junto às empresas.....	65
Tabela 21 – Tipo de Investimento Social Empresarial .....	67
Tabela 22 – Tempo de Parceria entre as Organizações e as Empresas Financiadoras.....	68
Tabela 23 – Percepção do Volume dos Investimentos Sociais Empresariais para 2008 .....	69
Tabela 24 – Instrumentos de Controles de Gestão Administrativa e Contábil .....	70
Tabela 25 – Formação de Parcerias para divulgação .....	72
Tabela 26 – Tipos de Mídia Utilizados .....	73

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	16
1.2 Problematização.....	17
1.3 Objetivos .....	20
1.4 Justificativa.....	21
1.5 Delimitação do estudo .....	22
1.6 Vinculação à linha de pesquisa .....	22
2 SISTEMA CONCEITUAL .....	23
2.1 Caracterização do Terceiro Setor.....	23
2.2 Responsabilidade.....	27
2.2.1 Conceito de responsabilidade social empresarial .....	27
2.2.2 Modelos de ações das organizações .....	28
2.3 Estratégias adotadas pelas empresas em seus programas de responsabilidade social empresarial .....	36
2.4 Dificuldades das organizações não lucrativas na captação dos recursos das empresas que desenvolvem a responsabilidade social empresarial.....	41
3 METODOLOGIA .....	45
3.1 Tipo de pesquisa .....	45
3.2 Universo e Amostra .....	45
3.3 Instrumento da pesquisa .....	46
3.4 Procedimentos para coleta de dados .....	46
3.5 Procedimentos para análise dos resultados.....	46
4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	48
4.1 Caracterização das Organizações .....	48
4.1.1 Localização .....	48
4.1.2 Constituição Jurídica .....	49

4.1.3 Idade das Organizações.....	49
4.1.4 Organizações sob tutela de Instituição Mantenedora.....	50
4.1.5 Perfil do dirigente da Associação .....	50
4.1.6 Atividades desenvolvidas pelas organizações .....	54
4.1.7 Beneficiários dos serviços .....	54
4.1.8 Composição e distribuição do quadro de pessoal .....	56
4.2.1 Fonte de recursos – Governo.....	60
4.2.2 Fonte de Recursos – Receita Própria.....	61
4.2.3 Fonte de Recursos – Doações de Pessoas Físicas .....	62
4.2.4 Fonte de Recursos – Investimento Social Empresarial.....	63
4.2.5 Fonte de Recursos – Recursos Internacionais.....	63
4.3 Captação de Recursos .....	63
4.3.1 Nível de profissionalização das organizações para captação de recursos.....	64
4.3.2 Tipo de Investimento Social Empresarial .....	67
4.3.3 Tempo de Parceria entre as Organizações e as Empresas Financiadoras.....	68
4.3.4 Percepção do Volume dos Investimentos Sociais Empresariais para 2008 .....	68
4.3.5 Apresentação de projetos sociais aos financiadores.....	69
4.3.6 Instrumentos de Controles de Gestão Administrativa e Contábil .....	70
4.4 Comunicação institucional.....	71
4.4.1 Publicação de Relatórios.....	71



4.4.2 Formação de parcerias para divulgação e mídias utilizadas .....	72
4.5 Percepções acerca do Investimento Social Empresarial.....	73
5 CONCLUSÃO .....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85
ANEXO 1 .....	89
ANEXO 2 .....	91
ANEXO 3 .....	93
ANEXO 4 .....	101

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do estudo

Desde a década de 1980, o pesquisador tem vínculos com instituições do terceiro setor exercendo trabalhos voluntários. São instituições que atuam no segmento de assistência e promoção social. Pela sua própria origem (instituições religiosas e Santas Casas de Misericórdia), essas instituições do terceiro setor se desenvolveram dentro de um ambiente altruísta onde, de um lado, estabelecem qual o tipo de ajuda que irão conceder a determinados núcleos comunitários necessitados de assistência social, e por outro lado esperam as contribuições dos simpatizantes com sua causa em forma de doações financeiras e materiais e participações em campanhas e eventos beneficentes.

Durante esse período, têm-se observado inúmeras modificações de caráter estrutural nessas instituições como resultado do processo de globalização, evolução da tecnologia da informação, relações com o governo e empresas, e novas exigências legais para aplicação em seus trabalhos da mão-de-obra voluntária.

No conjunto desses fatos, embora todos marcantes, destacam-se as novas formas de captação e aplicação de recursos de origem empresarial. Tratando-se de repasses de recursos financeiros e materiais das empresas para essas instituições do terceiro setor, observa-se a intenção destas em transformar essas ações de doações em investimento social, incorporando-as em suas estratégias de negócios. Isso faz com que exijam das instituições sociais programas e projetos claros, com estratégias e indicadores que possibilitem aferir a eficácia dos seus investimentos sociais.

Assim, o pesquisador, atuante no Programa de Mestrado em Administração, define o tema como seu centro de interesse para a defesa da dissertação, tendo como alvo as instituições do terceiro setor da região do

Grande ABC, convergindo para a linha de pesquisa Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade.

## 1.2 Problematização

Observa-se que embora a prática predominante ainda é o assistencialismo, sustentado por doações de pessoas voluntárias ou empresas, é notório que há um movimento, principalmente por parte das empresas, para que haja uma modificação desse comportamento caritativo. Esse é o movimento de responsabilidade social corporativa ou empresarial que se manifesta a partir da década de 1990 com as empresas privadas desenvolvendo seus próprios projetos sociais. A responsabilidade social passa, então, a se inserir, nos planos estratégicos das empresas juntamente com: (a) balanço social; (b) plano de marketing institucional e (c) ações de fortalecimento da imagem junto ao mercado, como instrumento de satisfação aos acionistas, *stakeholder* e a sociedade, acerca do seu comprometimento com a comunidade. Percebe-se o avanço progressivo dessa estratégia de responsabilidade social empresarial por meio da criação de Institutos e fundações empresariais com a missão de desenvolvimento de ações sociais de interesse público. No Brasil há, atualmente, cerca de 500 institutos e fundações empresariais cujos recursos não são mais, totalmente, canalizados às instituições sem fins lucrativos. Estes mantêm seus próprios programas e projetos, repassando para as instituições sem fins lucrativos apenas parte dos recursos que administram.

Este novo cenário requer estudos e pesquisas com a finalidade de identificar o significado econômico, político e social da atuação dessas organizações, o seu impacto junto às organizações filantrópicas tradicionais, bem como suas perspectivas futuras de avaliações.

As instituições do terceiro setor têm sido marcadas por constantes mudanças de caráter estrutural, tais como: (a) novos formatos de planejamento; (b) melhoria do processo de gestão do quadro de voluntariado e

(c) novas formas de captação e aplicação de recursos recebidos. Dentre os fatores que têm influenciado essas mudanças, estão: a) o surgimento na década de 1980 de grupos ligados a movimentos sociais, conhecidos como organizações não-governamentais- ONGs; b) o estabelecimento pelo Governo Federal, a partir de 1995 , do processo de publicização, consolidado pela Lei no.9.637/98 , descentralizando para o setor público não estatal a execução de serviços destinados a fins públicos mas, subsidiados pelo Estado; c) o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social corporativa ou investimento social privado.

As ONGs – Organizações Não – Governamentais – contribuíram para a disseminação a partir da década de 1980 da prática de elaboração de projetos sociais para a captação de recursos junto à sociedade civil e organismos financiadores de projetos, bem como do uso da expressão “terceiro setor”, termo utilizado pelas Agências Internacionais de Ajuda Humanitária (LANDIM, 1993).

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, editado em 1995, determinou a necessidade de elaboração de projetos sociais para o repasse de recursos públicos para as instituições do terceiro setor. Este plano aponta para a necessidade da inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais. Apresenta o conceito do processo de publicização que refere-se a descentralização para o setor público não estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas que devem ser subsidiados pelo mesmo.

Na década de 1990, o fenômeno da responsabilidade social empresarial ou corporativa transforma o posicionamento dos antigos doadores empresariais. Estes iniciam o processo de criação de suas próprias fundações e institutos tornando-se, de forma estratégica, investidores sociais privados.

Percebe-se, assim, que as empresas que incorporam em suas estratégias a responsabilidade social empresarial preocupam-se com os resultados obtidos com seus investimentos em causas sociais. Passam a

avaliar de forma mais criteriosa os impactos gerados e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento dos projetos sociais. Procuram, dessa forma, substituir o assistencialismo pela auto-sustentabilidade das ações comunitárias.

Segundo o Censo de 2005 do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas Privadas – GIFE, seus 103 associados investiram R\$1 bilhão em 2.210 projetos. Os associados a GIFE atuam de duas formas: execução de projetos próprios ou transferência de recursos para outras instituições. As principais beneficiadas com os repasses são organizações não-governamentais – ONGs de diversos tipos e organizações de base comunitária – assistência e promoção social (GIFE, 2005).

Um levantamento sobre a ação social do setor privado realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA no período de 2000 a 2004, entretanto, indica que o montante dos recursos para esse fim diminuiu em R\$2,2 bilhões em quatro anos. Em 2000, os recursos investidos pelo empresariado nacional, no atendimento as comunidades carentes, representava cerca de R\$7 bilhões, ou seja 0,43% do PIB – Produto Interno Bruto. Em 2004 a relação dos recursos investidos em relação ao PIB foi de 0,27%, equivalente a R\$4,7 bilhões. Na Região Sudeste, que abriga a região do Grande ABC, os recursos foram reduzidos no período de 2000 a 2004 cerca de 50%. Em 2000, os investimentos sociais privados nessa região sudeste representavam 0,66 % do PIB, número que caiu para 0,34% do PIB em 2004, equivalente a R\$3,3 bilhões (IPEA,2006).

Conforme dados dessa pesquisa as perspectivas são otimistas, pois 43 % dos empresários entrevistados (4.290 empresários) tem como meta expandir os recursos e o atendimento às comunidades. De uma maneira geral, os recursos disponibilizados acompanham os movimentos da economia: quanto mais prósperos os negócios, mais verbas serão destinadas ao social (IPEA, 2006: 18,20).

Estes fatos conduzem à reflexão acerca do papel dos dirigentes das organizações sem fins lucrativos. O papel dos dirigentes ganha relevância e

torna-se estratégico na medida em que eles terão que ser criativos no desenvolvimento de projetos de captação de recursos para as organizações que dirigem. Deverão descobrir novas fontes de financiamentos para os programas e projetos sociais; introduzir um processo de modernização e reestruturação das demais fontes de recursos que apóiam suas iniciativas (doadores voluntários, eventos festivos, associados, etc); desenvolver projetos auto-sustentáveis que suportem as ações sociais comunitárias promovidas pelas organizações que dirigem.

Em virtude das mudanças no perfil desses dirigentes, prevê-se a necessidade de definir novas estratégias de seleção e avaliação de seu desempenho. Mais ainda: a implantação de programas de formação, treinamento e aperfeiçoamento desses dirigentes. E para que essas atividades se desenvolvam de forma eficaz, requer-se o conhecimento dos atuais dirigentes, não apenas em relação à adequação de seus conhecimentos e habilidades, mas também no que se refere às suas percepções acerca dessa nova realidade.

Diante disso, o cenário mostra a necessidade de investigar o que pensam estes dirigentes acerca do movimento de responsabilidade social empresarial, nos conduzindo a uma investigação centrada no seguinte problema:

Quais as percepções de dirigentes de organizações sem fins lucrativos, com objetivos sociais públicos da Região do Grande ABC acerca do investimento social empresarial ?

### **1.3 Objetivos**

O problema proposto conduz ao seguinte objetivo:

- Descrever as percepções de dirigentes de Organizações Sem Fins Lucrativos da Região do Grande ABC acerca dos investimentos sociais empresariais.

#### 1.4 Justificativa

Na Região do Grande ABC foram pesquisadas 25 organizações sem fins lucrativos, com objetivos sociais de interesse público. Parte delas tem seus projetos sociais financiados por recursos repassados por empresas, institutos e fundações empresariais. Este estudo contribui com a identificação do posicionamento dos atuais dirigentes dessas organizações em relação aos investimentos sociais empresariais. O conhecimento objetivo desta situação, por sua vez, contribui para estimular a reflexão acerca do problema e propor novos critérios e métodos de gestão para os dirigentes. Contribui também para a definição de ações voltadas à atualização e aperfeiçoamento dos atuais dirigentes.

É possível prever potenciais benefícios desta pesquisa ao processo de planejamento das ações dessas organizações, já que possibilita o conhecimento dos atuais dirigentes em relação a tópicos como:

Quão preocupados se sentem os dirigentes das organizações sem fins lucrativos com objetivos sociais públicos com esse quadro?

Como percebem o futuro das organizações sem fins lucrativos que dirigem em função da forte atuação das empresas privadas na área social?

Que medidas acreditam que possam ser efetivadas para neutralizar essa queda de recursos financeiros?

As organizações sem fins lucrativos que dirigem se sentem preparadas para novos desafios?

O que já fizeram até o momento diante da escassez de recursos?

Como vêm o auxílio público?

### **1.5 Delimitação do estudo**

Em termos espaciais o estudo está limitado a 25 organizações sem fins lucrativos com objetivos sociais públicos da Região do Grande ABC envolvendo as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra. O período a que se refere a investigação, por sua vez, é o correspondente ao primeiro trimestre de 2008. Para a realização da pesquisa foram contatadas pessoas que de alguma forma mantinham relacionamentos com organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC por motivos de repasses financeiros para projetos sociais, participação na organização de redes sociais, relações governamentais e institucionais e pudessem atuar como facilitadoras nos contatos com os dirigentes no processo das entrevistas.

### **1.6 Vinculação à linha de pesquisa**

O estudo

está vinculado à linha de pesquisa Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade, pois procura situar o problema considerando os condicionamentos regionais. Considera-se a Região do Grande ABC como uma região socialmente construída. Assim, aspectos como identificação regional e consciência regional são considerados na análise e interpretação dos resultados.



## 2 SISTEMA CONCEITUAL

Mediante revisão bibliográfica constata-se a utilização de diferentes nomenclaturas para identificar organizações pertencentes ao terceiro setor. No contexto deste estudo será utilizada a expressão “organizações sem fins lucrativos”.

### 2.1 Caracterização do Terceiro Setor

As instituições do terceiro setor caracterizam-se, basicamente, por sua vinculação às causas sociais.

No campo internacional, desde 1999 desenvolvem-se ações com princípios direcionados a direitos humanos, trabalhistas e questões ambientais. No Brasil, o terceiro setor tem como ponto de destaque o envolvimento das empresas nas causas sociais e na campanha da ação da cidadania contra a fome desenvolvida em 1993 (LOURENÇO E SCHROEDER, 2003).

Entretanto, mesmo com toda essa importância, não é simples a caracterização do terceiro setor. Ao seu universo pertencem, entre outros aspectos: as organizações de classe ou de representação de categoria profissional ou econômica; instituições religiosas; centrais de compra; organizações de bairro; organizações de promoção da assistência social; organizações ambientalistas e promoção dos direitos humanos.

Segundo Ferrarezi e Rezende (2002:17),

*Uma entidade ambientalista, que luta pelo desenvolvimento sustentável de uma região da mata Atlântica, não é a mesma coisa que uma associação de jogadores de bridge de São Bernardo do Campo. Ambas são organizações do terceiro setor e legítimas. Mas têm estatutos diferentes no que concerne à sua relação com a esfera pública-referencial que necessariamente deve ser tomado pelo Estado para distinguí-las.*

Diante de tal complexidade, utiliza-se também para a caracterização do terceiro setor as ações do Estado que são concentradas em três setores:

Primeiro Setor – Governo e suas políticas públicas; Segundo Setor – mercado e as ofertas de produtos e serviços; Terceiro Setor – organizações sem fins lucrativos.

Em 2003, a Organização das Nações Unidas – ONU, em parceria com a Johns Hopkins University, apresentou como denominador comum para esta questão uma metodologia de classificação dessas instituições em um manual voltado para o terceiro setor. Esse manual denomina-se Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts (UNITED NATIONS, 2003).

O manual constitui uma metodologia de classificação das organizações não-lucrativas (ver anexo 1). Em seus capítulos dois e três, define o que são organizações não-lucrativas e as classifica por níveis de atividades.

Ainda segundo a ONU (2003:12,26) o Terceiro Setor ou setor não-lucrativo é definido como um setor da economia formado por organizações que

- a) são sem fins lucrativos e que por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado para seus donos ou controladores;
- b) são institucionalmente separadas do Governo;
- c) são organizações auto-geridas e,
- d) são organizações não compulsórias.

Uma equipe de professores chilenos da Fundación Minera Escondida desenvolveram o estudo denominado Estudio Comparativo Del Sector Sin Fines de Lucro. Nesse trabalho é expresso o seguinte:

*Tal como sucede en vários países, en Chile no se percibe a la sociedad civil como un sector homogêneo y unificado. Por el contrario, diferentes tipos de organizaciones, tales como ONG, universidades, hospitales, sindicatos o asociaciones gremiales poseen su propia "identidad colectiva", más que pertenecer a un sector mayor: la sociedad civil (IRARRÁZAVAL et al., 2006:6).*

Esses mesmos autores, no entanto, ao estabelecerem as definições operacionais do estudo, adotam como características desse setor o modelo estabelecido no manual da ONU / Johns Hopkins University:

*De acuerdo a la definición estructural operativa que ofrecen los autores Salamon Y Anheier de la Universidad Johns Hopkins las organizaciones sin fines de lucro, comparten cinco características. Ellas son: organizaciones, privadas, sin fine de lucro, poseen autonomía y son voluntárias (IRARRÁZAVAL et al., 2006:7).*

Pesquisadores da Universidade Católica Portuguesa em parceria com o Center for Civil Society Studies da Johns Hopkins University (U.S.A) desenvolveram em 2004 a pesquisa: *“The portuguese nonprofit sector in comparative perspective”*. Para definir o setor não lucrativo também utilizaram os critérios estabelecidos no manual *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*.

Franco (2004:5-7) por sua vez, justificando a adoção da metodologia, afirma:

*Por uma série de razões, nenhuma das definições de setor não lucrativo existentes- que focalizam, respectivamente, nas origens dos fundos das organizações, no estatuto legal e nos propósitos organizacionais- se apresentavam como apropriados para a análise transnacional que conduzíamos. Assim, para efeitos deste projeto, definimos o setor da sociedade civil como sendo composto por entidades que são: organizadas; privadas; não distribuidoras de lucro; auto-governadas e voluntárias. [...] Estas cinco características definem um setor da sociedade civil que é abrangente, envolvendo organizações formais e informais, religiosas e seculares, organizações com pessoas remuneradas e outras com alguns voluntários, ou só constituídas por voluntários, e organizações a desempenharem funções essencialmente de expressão – como defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, proteção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses, e expressão política – bem como aquelas que desempenham essencialmente funções de serviço – como serviços de saúde, educação, sociais.*

No Brasil, o Centro de Estudos do Terceiro Setor da Escola de Administração São Paulo – EAESP – da Fundação Getúlio Vargas, em seu “Mapa do Terceiro Setor” caracteriza-o também de acordo com o Manual editado pela ONU/ Johns Hopkins University:

*As definições e classificações adotadas pelo mapa do terceiro Setor são baseadas no “Manual do Terceiro setor no Sistema de Contas Nacionais” (Handbook on non-profit Institutions in the System Of*

*national Accounts) recomendado peloa Organização das Nações Unidas (ONU) para ser aplicado pelos 180 países membros e permitir a inclusão do terceiro setor no mapa econômico (CETS, 2004:1).*

O Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas realizou mudanças nas classificações das organizações sem fins lucrativos, adaptando-as ao modelo brasileiro (ver anexo 2):

*A ICNPO [Classificação Internacional das Organizações Não-Lucrativas] apresenta sugestões de detalhamento dentro de cada sub-grupo, sem a definição de um padrão comum, por entender que esse nível de detalhamento deve ser modelado para acomodar as particularidades do terceiro setor dentro de cada país. O Mapa do Terceiro Setor criou um sistema próprio de classificação adequado à realidade brasileira (CETS, 2004:2).*

De acordo com o Direito brasileiro, as Organizações do Terceiro Setor são organizações e fundações de direito privado, com autonomia e administração próprias, cuja finalidade é atender a necessidades sociais ou defender direitos difusos (CAMARGOS, 2008:3).

Melchor (2000:1) enfatiza os aspectos legais, caracterizando uma associação sem fins lucrativos , da seguinte forma:

1. constitui a reunião de diversas pessoas para a obtenção de um fim ideal, podendo este ser alterado pelos associados;
2. ausência de finalidade lucrativa;
3. o patrimônio é constituído pelos associados ou membros;
4. reconhecimento de sua personalidade por parte da autoridade competente.

As instituições do Terceiro Setor são caracterizadas também como sendo aquelas que não fornecem bens ou serviços, mas que têm o ser humano como centro das questões. Seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana (DRUCKER,1994).

Enfim, uma análise preliminar permite-nos sintetizar que as organizações sem fins lucrativos caracterizam-se por possuírem algum grau de estrutura organizacional interna; metas, estrutura e atividades definidas e estatuto de criação legal; não existem com a finalidade maior de gerar lucros, nem possuem foco comercial.

Quando possuem atividades produtivas, o lucro gerado não pode ser apropriado pelos seus dirigentes. O excedente deve ser reinvestido na missão da instituição. Podem ser geradoras de lucros, mas não são organizações distribuidoras de lucros.

As organizações do Terceiro Setor podem manter convênios com o Governo e dele receber recursos financeiros, bem como manter relações institucionais. Entretanto, devem ter autonomia na administração de suas atividades próprias.

## **2.2 Responsabilidade**

### **2.2.1 Conceito de responsabilidade social empresarial**

As terminologias responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa e investimento social privado muitas vezes são utilizadas como sinônimos ou como termos complementares.

A responsabilidade social empresarial é entendida como a forma de gestão que define-se pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela relaciona-se e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2007).

O GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – tem como foco o investimento social privado; entendem como investimento social privado o repasse voluntário de recursos privados, de forma planejada, monitorada e sistemática, para projetos sociais de interesse público (GIFE, 2007).

Neste estudo será utilizada a terminologia responsabilidade social empresarial, tendo como visão a responsabilidade e o investimento social das organizações na comunidade que estão inseridas, respeitando-se a sua devida dimensão. Entretanto, é necessário que compreenda-se a dimensão em que a organização está inserida, pois a responsabilidade social empresarial pode atingir dimensões éticas, morais, econômicas, legais e filantrópicas. A responsabilidade social empresarial ganha destaque no momento em que os empresários que faziam até a década de 1990 suas doações de forma assistencialista, uma filantropia de forma individual, comprometendo-se particularmente com questões sociais, passam a exigir destes resultados efetivos perante as comunidades que auxiliam (BUFFARA e PEREIRA, 2003).

Os empresários desejam que as práticas assistencialistas sejam transformadas em projetos que possam tornar a comunidade auto-sustentável. Não confiam na capacidade de gestão do Terceiro Setor no desenvolvimento de projetos com qualidade suficiente para mudar a realidade existente. Há uma preocupação das organizações com a imagem perante ao mercado consumidor, pois impactos negativos podem afetar toda sua cadeia de negócios. Ao mesmo tempo, há a preocupação constante com a ética, com a comunidade e no cuidado com o cumprimento da legislação vigente (PASSADOR, 2002).

Dentro das dimensões aqui expostas, alguns modelos ajudam-nos a delimitar o campo da responsabilidade social das organizações.

### **2.2.2 Modelos de ações das organizações**

Para a implementação das estratégias de responsabilidade social empresarial apresentam-se neste estudo oito modelos, com dimensões variadas. Os modelos têm como ótica o lado empreendedor e transacional/negocial, as dimensões das responsabilidades econômicas das organizações e a visão ética das relações entre as Organizações Sem Fins Lucrativos e as empresas detentoras dos investimentos sociais.

### A) Modelo de Fischer

Neste modelo, Fischer (2002) indica dois tipos de ação social das empresas para identificar as diferentes formas de atuação: ação empreendedora e ação negocial. Na ação empreendedora espera-se que o investimento social seja capaz de gerar resultados para a comunidade ou população-alvo. A ação negocial tem como foco o retorno por meio da projeção da marca e dos produtos e serviços ofertados ao mercado.

**Quadro 1 – Modelo de Fischer**

<b>TIPO DE AÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Ação Empreendedora</b>	A empresa considera as ações de investimento social como um empreendimento capaz de gerar resultados para a comunidade ou para determinada população-alvo.
<b>Ação Negocial</b>	A empresa realiza as ações sociais na ótica negocial orientada para obter retorno de imagem na marca e no desempenho de determinado produto.

### B) Modelo de Austin

A base do modelo de Austin (2001) são os três estágios da relação existente entre as empresas com responsabilidade social e as Organizações Sem Fins Lucrativos: filantrópico, transacional e interativo. O primeiro estágio, denominado filantrópico, trata o investimento social como doação, sem cobranças de resultados. No estágio transacional há uma expectativa de resultado do investimento social gerando maior visibilidade para a empresa. O estágio interativo gera ações de interesse mútuo.

**Quadro 2 – Modelo de Austin**

<b>ESTÁGIO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Filantropico</b>	A relação é unidirecional. Refere-se às práticas filantrópicas corporativas tradicionais. Doa-se sem se preocupar com retorno para a empresa ou mesmo sem a preocupação em acompanhar os resultados da ação social.
<b>Transacional</b>	Ocorre quando é estabelecida uma relação de troca na qual são explícitas as expectativas de resultados para ambos os lados. Inclui-se nesse estágio de relação o marketing de causa e o patrocínio a projetos sociais que geram visibilidade para a empresa.
<b>Interativo</b>	Nesse caso, há um encontro entre as missões da empresa e das outras organizações envolvidas na parceria, gerando ações de interesse mútuo, afetando simultaneamente as concepções e práticas dos envolvidos.

### C) Modelo de Quazi e O'Brien

Segundo o modelo de Quazi e O'Brien (2000), a responsabilidade social das empresas classifica-se como ampla ou restrita, mediante a análise das atividades que a mesma exerce. O modelo bidimensional de responsabilidade social corporativa por eles desenvolvido proporciona o seguinte entendimento:

Responsabilidade social ampla:



A responsabilidade social empresarial é ampla quando o envolvimento da empresa em suas atividades vai além das responsabilidades clássicas e econômicas.

No quadrante que abriga a responsabilidade ampla, encaixam-se a visão moderna e a visão filantrópica.

Estas determinam que as ações sociais apresentem benefícios à longo prazo para a empresa.

#### Responsabilidade social restrita:

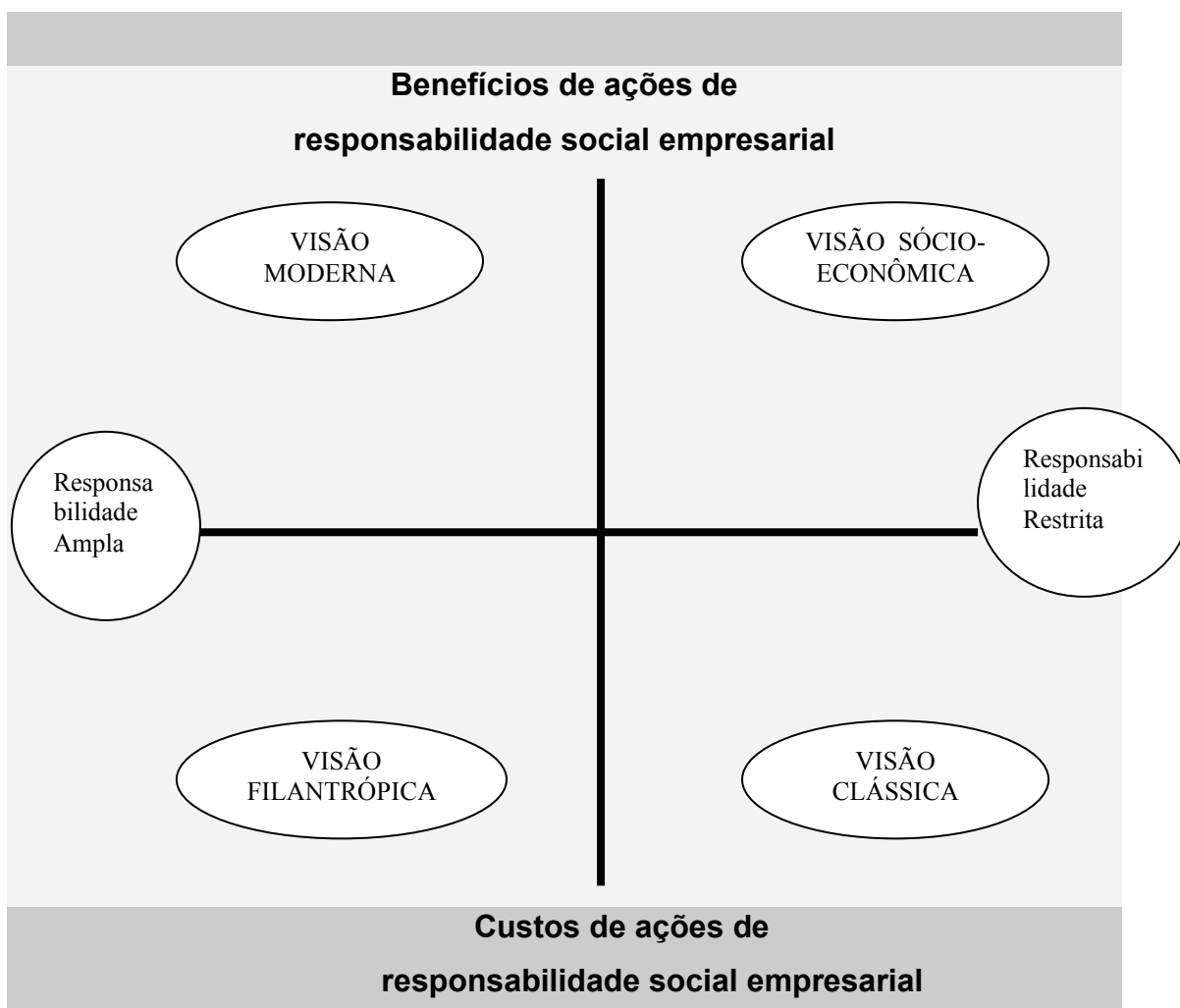
A responsabilidade restrita direciona a empresa apenas para o quadrante da maximização do lucro dos acionistas.

No quadrante da responsabilidade restrita as visões são sócio-econômicas e clássicas.

Sugerem que a empresa tem que ter como preocupação a geração de lucros para os acionistas, embora considerem importantes as ações sociais e que estas gerem valor para a empresa.

No âmbito da visão clássica as ações sociais não possuem capacidade de geração de valor, portanto não trazem nenhum benefício à empresa.

**Figura 1 – Modelo de Quazi e O’Brien**



Elaborado pelo pesquisador. Fonte: Quazi e Obrien (2000).

#### D) Modelo de Enderle e Tavis

Enderle e Tavis (1998) propõem um modelo conceitual em que as responsabilidades corporativas, analisadas em função das dimensões econômica, social e ambiental, devem ser consideradas em três níveis éticos:

### Quadro 3 – Modelo de Enderle e Tavis

NÍVEIS ÉTICOS	DESCRIÇÃO
<b>Maximização do lucro</b>	A maximização do lucro tem prioridade sobre as questões morais e éticas.
<b>Bem-estar da sociedade</b>	A empresa tem a responsabilidade de promover o bem-estar da sociedade através de ações socialmente responsáveis além do objetivo econômico.
<b>Demandas sociais</b>	A existência da organização tem relação fundamental com as demandas sociais. A atitude é caracterizada pelas questões éticas.

#### E) Modelo de Wood

Este modelo de Wood (1991) tem por objetivo facilitar a visualização das dimensões e relacionamento de uma empresa socialmente responsável por meio da análise de nove indicadores genéricos, classificados em três dimensões:

#### Quadro 4 – Modelo de Wood

DIMENSÕES	INDICADORES
<b>Princípios de Responsabilidade social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidade</li> <li>• responsabilidade pública</li> <li>• arbítrio dos executivos</li> </ul>
<b>Processos de capacidade de resposta social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• percepção do ambiente</li> <li>• gerenciamento dos <i>stakeholders</i></li> <li>• administração de questões sociais</li> </ul>
<b>Resultados das ações de responsabilidade social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeitos nos <i>stakeholders</i>, tanto internos quanto externos</li> <li>• efeitos institucionais externos</li> </ul>

#### F) Modelo de Carrol

Carrol (1999) propõe em seu modelo que a responsabilidade social da empresa seja analisada pelos seguintes prismas: econômico, ético, legal e discricionário.

### Quadro 5 – Modelo de Carrol

PRISMAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
<b>Prisma econômico</b>	A responsabilidade econômica refere-se ao objetivo principal de maximização do lucro garantindo a continuidade dos negócios e o retorno de capital aos acionistas.
<b>Prisma da legalidade</b>	A responsabilidade legal determina para as empresas o cumprimento das responsabilidades legais determinadas pela sociedade.
<b>Prisma da ética</b>	A responsabilidade ética está vinculada ao compromisso de se fazer o que é correto, independente de ser determinado por leis ou impostos pela sociedade.
<b>Prisma da responsabilidade discricionária</b>	A responsabilidade discricionária, última dimensão, relaciona-se diretamente com a prática da filantropia e contribuições a programas sociais sem a preocupação com o retorno destas.

#### G) Modelo de Logan, Roy e Regelbrugge

É uma proposta de cidadania corporativa que une os interesses de negócios da empresa com a perspectiva de promoção do bem comum no longo prazo (LOGAN et al, 1997). O modelo propõe quatro níveis de interesse da empresa:

### Quadro 6 – Modelo de Logan, Roy e Regelbrugge

<b>NÍVEIS DE INTERESSES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Nível 1</b>	Interesses comerciais benefícios imediatos a partir do
<b>Nível 2</b>	investimento social para melhorar a imagem
<b>Nível 3</b>	Interesses comerciais expandidos
<b>Nível 4</b>	Promoção do bem comum

### 2.3 Estratégias adotadas pelas empresas em seus programas de responsabilidade social empresarial

As empresas não vivem de forma isolada. Por serem sistemas abertos, trocam constantemente informações com o seu meio-ambiente – interno e externo. Vivem num ambiente de relacionamentos com clientes, fornecedores, empregados, colaboradores diversos, e são estes que influenciam, pelo aspecto cultural, pela ética, pelos valores e comportamentos as suas estratégias de incorporação da responsabilidade social nos negócios (ORCHIS *et al*, 2002).

Com o aumento da intensidade de trocas entre os ambientes estratégicos interno e externo, a dinâmica dos negócios e o sensível aumento da competitividade, a definição de estratégias pelas organizações tornou-se vital.

A simples definição de objetivos e metas tornou-se insuficiente num mundo de desafios, ameaças e oportunidades de novos empreendimentos (ANSOFF, 1990).

De acordo com o modelo de Ashley (ASHLEY *et al*, 2005) de orientação estratégica para a responsabilidade social nos negócios, as estratégias têm relações diretas com as expectativas dos *stakeholders*, caracterizadas pelos objetivos em relação à sua responsabilidade social e visão do negócio.

**Quadro 7 – Modelo de Ashley de orientação estratégica para a responsabilidade social nos negócios**

<b>FOCO DE ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>
<b>Acionistas</b>	Maximização do lucro	Econômica
<b>Estado/ Governo</b>	Cumprimento das obrigações legais	Jurídica
<b>Empregados</b>	Reter e atrair funcionários qualificados	Recursos Humanos
<b>Fornecedores e Compradores</b>	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
<b>Marketing</b>	Publicação de relatórios, Balanço Social e Promoção da marca	Marketing social
<b>Ambiente natural</b>	Desenvolvimento sustentável	Meio ambiente
<b>Comunidade</b>	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere	Assistencialista

Fonte: Ashley (2005)

Adotando-se a estratégia cujo objetivo é a maximização do lucro, totalmente voltada para os acionistas, a organização posiciona-se junto ao mercado afirmando que a sua responsabilidade social é transformar insumos em produtos, gerar empregos e renda aos cidadãos. Não é função da empresa cuidar do aspecto social, e sim do Estado. A responsabilidade social é vista sob o aspecto econômico.

Há empresas que cumprem as obrigações jurídico-legais e posicionam-se perante aos seus *stakeholders* afirmando que é essa a sua linha estratégica de responsabilidade social; compete ao Estado ou Governo fazer bom uso em suas políticas públicas dos recursos arrecadados.

Da mesma forma, a empresa que possui um plano de gestão de pessoas devidamente estruturado, assume que é este o seu limite de responsabilidade social. Nessa linha estratégica a empresa vê o seu plano de responsabilidade social desenvolvido nas políticas de participação nos lucros, códigos de conduta e qualificação dos funcionários.

Uma estratégia das empresas para ter visibilidade no mercado junto aos seus consumidores é a divulgação de suas ações sociais. O instrumento adequado denomina-se balanço social. Como não é um instrumento legal, a sua divulgação adquire caráter de marketing social da empresa. Esse tipo de ação colabora com a maior visibilidade da marca da empresa junto ao seu mercado. A visão utilizada é a do marketing relacionado à causa social, focando-se a inovação social em comunidades, em parcerias ganha-ganha.

Estratégias voltadas para a defesa do meio ambiente incorpora-se aos programas de responsabilidade social das empresas. Há incentivos para o desenvolvimento sustentável da natureza com investimentos em novas tecnologias de controles e gestão.

As ações voltadas para a comunidade são muito comuns e de caráter assistencialistas. Em geral, ainda é a filantropia que impulsiona a ação social empresarial: mais da metade das empresas do país (57%) que realiza atividades sociais voltadas à comunidade declaram motivos humanitários (IPEA, 2006).

Tanto em 2004 quanto em 2005 a atuação do empresariado nacional concentrou-se em atividades voltadas para a assistência social e alimentação. Destaca-se, contudo, no período, o crescimento das ações na área de alimentação que, como consequência, se torna a área prioritária de atendimento, envolvendo em 2004 52% das empresas, contra 41% daquelas que se dedicam à área de assistência social (IPEA, 2006).



Juntamente com essas propostas de orientações estratégicas de Ashley (2003) surgem outras bases para a definição das estratégias de responsabilidade social empresarial.

O modelo de Áries Geus relaciona o tempo de vida da empresa com suas atitudes de responsabilidade social. Áries de Geus (apud McIntosh *et al*, 2001:81) em *The Living Company: Growth, Learning and Longevity In Business* menciona que “a maioria das empresas acaba após 40 – 50 anos, mas há algumas com mais de 200 anos de vida”.

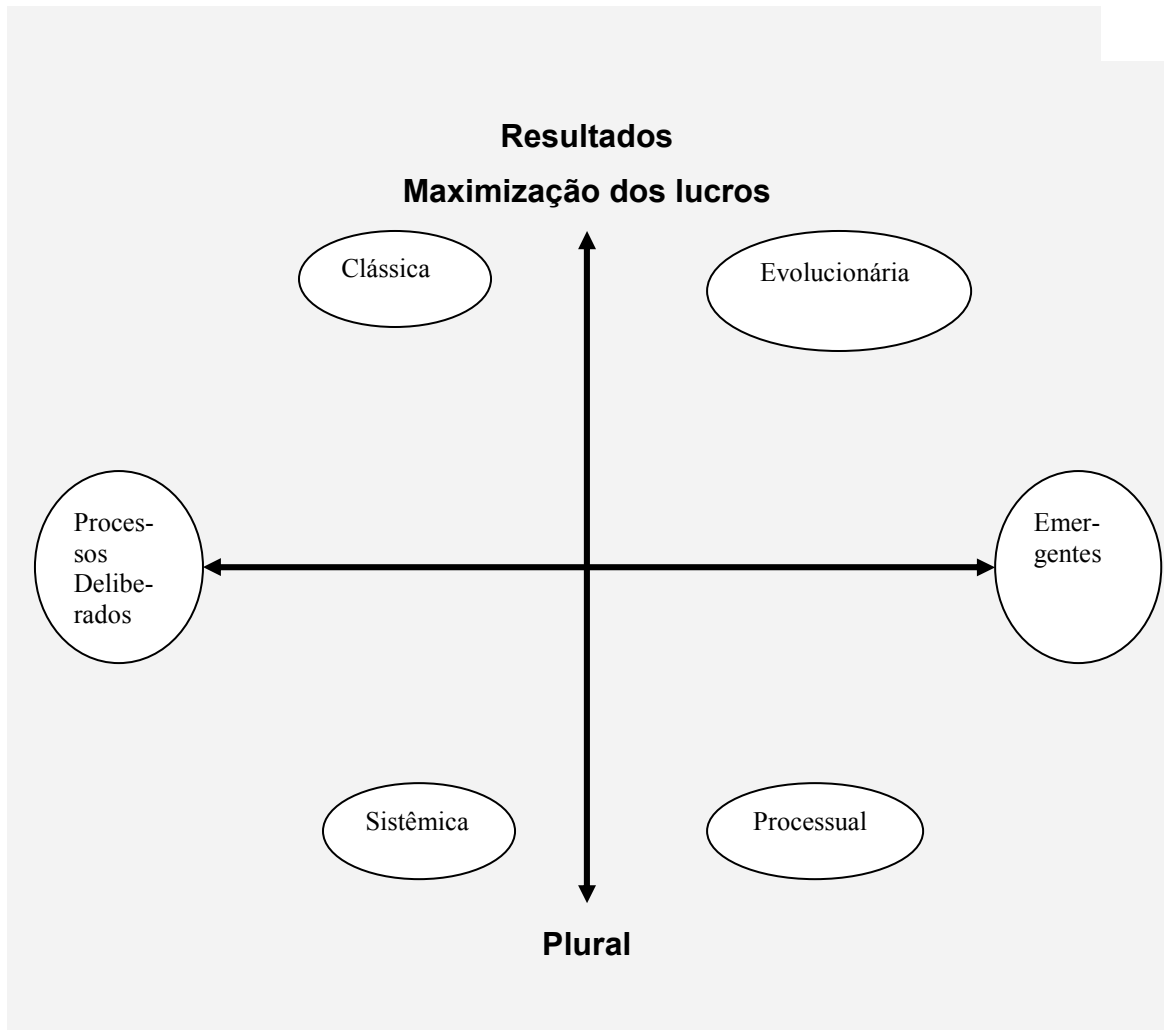
Essas empresas possuem vida longa devido às seguintes características estratégicas:

- 1- sensibilidade ao ambiente externo, o que permite à empresa aprender e se adaptar;
- 2- coesão e identidade, o que permite à empresa ser uma comunidade e ter personalidade;
- 3- tolerância e descentralização porque a empresa compreende sua própria ecologia; isso permite construir novos relacionamentos dentro e fora dela;
- 4- financiamento conservador que permite à empresa governar o próprio crescimento e evolução.

A pesquisa *Built To Last* de Collins e Porras (apud McIntosh *et al*, 2001: 82) conclui que as empresas norte-americanas analisadas não vêem a maximização de lucros como a força motriz dominante ou objetivo principal. A visão é que a prática da cidadania corporativa propiciará um novo clima de negócios, permitindo às empresas obter vantagens, desde que a coloquem no coração da estratégia.

A estratégia tem alcance racional, fatalista, pragmático e relativista. A proposta de Whittington (2006) aborda um modelo de formulação de estratégias em quatro dimensões: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. As quatro abordagens se diferenciam, basicamente, nos resultados da estratégia e nos processos pelos quais são realizadas.

**Figura 2 – Modelo de Whittington – Perspectivas genéricas sobre estratégia**



Fonte: Whittington (2002)

No eixo vertical são medidos, no quadrante superior, os resultados das estratégias com um enfoque racional, voltado para a maximização dos lucros. É uma visão econômica da estratégia. Nesse mesmo eixo, voltando-se para o quadrante inferior, os resultados são medidos com uma visão pluralista, de modo que atenda os interesses organizacionais e encontre também receptividade junto aos *stakeholders*.

O eixo horizontal reflete até que ponto as estratégias são resultados de fórmulas e cálculos deliberados ou emergem por situações acidentais, confusão ou inércia.

Em relação às quatro abordagens propostas por Whittington (2002), no eixo vertical podemos interpretar que a clássica e a evolucionária em relação aos resultados vêem a maximização do lucro como resultado natural da estratégia. Por outro lado, as abordagens sistêmicas e processualistas em relação aos resultados são pluralistas: vão além dos lucros; ampliam o foco de visão da estratégia para outras possibilidades além do lucro.

Quanto ao eixo horizontal, nas abordagens evolucionária e processualista para a formulação de estratégias são considerados os processos emergentes. É dada ênfase ao processo competitivo da seleção natural, onde somente os melhores sobrevivem (abordagem evolucionária) e em se trabalhar com o mundo do jeito que ele se apresenta (abordagem processualista).

As abordagens clássica e sistêmica, embora estejam em quadrantes opostos no eixo vertical, em relação ao eixo horizontal estão afinadas quanto à deliberação dos processos para a formulação de estratégias.

Ao conceber seu modelo de gestão as empresas percebem que nele deve ser incorporado estratégias de responsabilidade social. Os consumidores, além da qualidade e preços adequados, enxergam nas empresas ações de atuação junto à comunidade (TOLDO, 2002).

#### **2.4 Dificuldades das organizações não lucrativas na captação dos recursos das empresas que desenvolvem a responsabilidade social empresarial**

Em 2004 o empresariado nacional destinou cerca de R\$ 4,7 bilhões no atendimento de comunidades carentes, valor que corresponde a 0,27% do PIB do país para o mesmo ano. Nessa mesma pesquisa, 43% do empresariado declaram ter intenção de expandir os recursos para atendimento à comunidade. No ano 2000 essa porcentagem era de 39%. Existe, ainda, a

oportunidade da obtenção de novos investimentos, pois 36% desse empresariado declaram não haver decidido sobre a expansão de recursos na área de responsabilidade social (IPEA, 2006).

O resultado da pesquisa com 108 empresas das regiões de São Paulo, Rio de Janeiro, e do Sul demonstra que estas empresas praticam a responsabilidade social corporativa com investimentos financeiros, materiais e humanos. Os investimentos financeiros foram divididos em dois grupos: projetos sociais e doações esporádicas. 65% dos investimentos são relativos a essa modalidade de responsabilidade social. O segundo grupo representado pelas doações esporádicas a instituições sociais representa 63% dos investimentos. Os investimentos na forma de recursos materiais representam 75% em doações de equipamentos. Os investimentos na forma de recursos humanos afirmam que 52% dessas empresas permitem que seus funcionários se dediquem a causas sociais durante o expediente. Com relação aos valores dos investimentos, a pesquisa identificou que 44% das empresas investem anualmente em ações sociais valores acima de R\$1 milhão. 81% das empresas investem nos programas de responsabilidade social até 0,25% de seu faturamento (KNOPLOCH, 2004).

O Mapa do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas – Centro de Estudos do Terceiro Setor – na pesquisa de julho de 2005 identificou que 95% das organizações sem fins lucrativos pesquisadas recebem apenas financiamento nacional e 0,85% recebe apenas investimento internacional. 4% das organizações do Terceiro Setor recebem os dois tipos de investimentos. O estudo apresenta também que o investimento privado para as ações sociais são de 33% do montante dos investimentos aplicados no setor. Desses investimentos para as ações sociais do Terceiro Setor, 21% referem-se a recursos públicos, ao passo que 46% executam suas ações sociais com a geração de recursos próprios (CETS, 2005).

Entretanto, por mais que não seja tão significativo, no momento, o aporte dos recursos financeiros das empresas em projetos de ações de responsabilidade social, como demonstrado nas pesquisas IDIS – Instituto

para o Desenvolvimento do Investimento Social e Mapa do Terceiro Setor – é de um número cada vez mais crescente.

Segundo Bettiol (2005), os recursos financeiros utilizados pelas instituições do Terceiro Setor têm o seguinte perfil: em 1995, 68% dos recursos investidos no Terceiro Setor eram provenientes da geração de renda por meio de suas próprias atividades. As empresas privadas participavam com 17% e o Estado com 15% desses investimentos sociais. Em 2005, houve uma evolução nos investimentos sociais privados em relação a 1995, passando para 33% o volume dos recursos financeiros aplicados nos projetos sociais.

**Tabela 1 – Origem dos recursos para o terceiro setor em %**

<b>ORIGEM</b>	<b>1995</b>	<b>2005</b>
Governo	15%	21%
Empresas	17%	33%
Recursos Próprios	68%	46%

Fonte: Bettiol (2005)

Com o aumento da participação das empresas nos projetos sociais das organizações do Terceiro Setor, percebe-se que houve também um avanço na formulação dos critérios a serem adotados para a seleção dos projetos sociais que receberão investimentos sociais empresariais.

As exigências variam entre os investidores sociais. Estes são os critérios mais comuns adotados: contrapartida financeira das entidades sem fins lucrativos; a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos; a redução do período de financiamento; credibilidade da organização; clareza nos objetivos do projeto; indicadores de avaliação dos projetos; capacidade de

gestão da organização; efeito multiplicador do projeto; clareza na definição do público-alvo; impacto social (IDIS, 2004).

**Tabela 2 – Critérios adotados pelas empresas para a avaliação de projetos sociais**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>%</b>
<b>Credibilidade da organização</b>	<b>86</b>
<b>Definição clara de diretrizes do projeto</b>	<b>72</b>
<b>Presença de critérios de avaliação do projeto</b>	<b>63</b>
<b>Capacidade de gestão do operador ou da organização</b>	<b>59</b>
<b>Efeito multiplicador</b>	<b>59</b>
<b>Público-alvo beneficiado: delimitado pela geografia</b>	<b>56</b>
<b>Previsão do impacto na comunidade com indicadores claros de avaliação</b>	<b>56</b>

Fonte: IDIS (2004)

Fundamentado nas informações apresentadas neste capítulo, o entendimento da percepção dos dirigentes de organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC será clareado com o desenvolvimento da pesquisa de campo descrita no capítulo 3.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Para a busca de respostas ao problema formulado neste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva tendo como delineamento o levantamento de dados. Como o objetivo deste estudo é descrever as percepções de dirigentes das organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC acerca do investimento social privado, o levantamento dos dados necessários demonstra ser a técnica mais adequada.

### **3.2 Universo e Amostra**

O presente estudo está espacialmente delimitado à região do Grande ABC Paulista. Para a delimitação desse universo utilizamos a base de dados do Mapa do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas. Foram contatadas 37 organizações sem fins lucrativos, e pelo critério da acessibilidade e disponibilidades de agenda foram entrevistados 25 dirigentes dessas organizações. As entrevistas foram realizadas no primeiro trimestre de 2008. As organizações cujos dirigentes foram entrevistados possuem objeto social público e de prestação de serviços de assistência e promoção social. Utilizou-se como critério para a definição do objeto social da organização a Classificação Internacional de Organizações Não-Lucrativas da ONU (ver anexo1). As organizações selecionadas pertencem, respectivamente, aos seguintes grupos: Grupo 4 – Assistência e Promoção Social e Grupo 6 – Desenvolvimento e Moradia.

Os sujeitos da pesquisa constituem-se pelo principal dirigente de cada uma das instituições sem fins lucrativos pesquisadas ou elementos da diretoria por ele designado.

Considera-se como principal dirigente o presidente ou diretor da instituição que participa de decisões estratégicas e definição de projetos

sociais, e que possui relacionamento com órgãos públicos, empresas e sociedade civil.

### **3.3 Instrumento da pesquisa**

Neste estudo, a coleta de informações realizou-se por meio da técnica de entrevista estruturada. Assim, as questões foram focadas e seus itens corresponderam aos objetivos da pesquisa.

### **3.4 Procedimentos para coleta de dados**

Contatou-se cinco membros de instituições que mantêm estreitos relacionamentos com as organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC, alvo da pesquisa. Como resultado desse apoio, obteve-se informações cadastrais básicas das organizações sem fins lucrativos e o nome dos dirigentes a serem entrevistados. Quatro dessas instituições participaram intensamente como facilitadoras no processo de pesquisa. Uma única instituição não participou do processo como facilitadora da pesquisa porque, no momento, desenvolve seus próprios projetos. As quatro instituições facilitadoras possuem as seguintes características: uma é financiadora de projetos sociais; duas atuam como articuladoras e integradoras das organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC; e a outra facilitadora é um órgão do governo municipal.

A partir desta fase, agendou-se as entrevistas com os dirigentes das organizações sem fins lucrativos. As entrevistas realizaram-se nas dependências das organizações sem fins lucrativos pesquisadas.

### **3.5 Procedimentos para análise dos resultados**

Adotou-se os seguintes procedimentos para a análise dos resultados: 1) estabelecimento de categorias analíticas; 2) codificação dos dados; 3) tabulação, e 4) análise estatística dos dados.



Elaborou-se as categorias analíticas considerando-se os itens do questionário e possíveis agrupamentos, bem como análise das perguntas abertas. Previu-se as seguintes definições de categorias correspondentes às variáveis: caracterização das organizações; composição das fontes de recursos; captação de recursos; comunicação institucional; percepções acerca dos investimentos sociais empresariais.

A seguir, procedeu-se a sua codificação e tabulação. Para tanto construiu-se um banco de dados mediante utilização do programa Excel.

Tendo em vista o caráter essencialmente descritivo da pesquisa, os dados foram analisados com base em sua distribuição percentual nas categorias.

## 4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Foram entrevistados 25 dirigentes de organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC, representando 32% do universo de organizações selecionadas no Mapa do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas. As entrevistas tiveram por base um formulário dividido em 8 blocos que é apresentado no anexo 3. Com o intuito de facilitar a interpretação dos dados coletados, estes foram divididos nas seguintes categorias: caracterização das organizações; composição das fontes de recursos; projetos e controles; comunicação institucional; percepções acerca dos investimentos sociais empresariais.

### 4.1 Caracterização das Organizações

#### 4.1.1 Localização

As organizações distribuem-se por todos os municípios da Região do Grande ABC, com indica a tabela 3.

**Tabela 3 – Distribuição geográfica das organizações**

<b>CIDADES</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Santo André	8	32
São Bernardo do Campo	1	4
São Caetano do Sul	6	24
Diadema	3	12
Mauá	2	8
Ribeirão Pires	2	8
Rio Grande da Serra	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Os municípios de Santo André e São Caetano do Sul tiveram uma maior quantidade de entrevistas realizadas devido a uma maior disponibilização de agenda dos seus dirigentes. Em São Bernardo do Campo foram agendadas 5 visitas, mas 4 dirigentes de organizações as cancelaram nos momentos finais do encerramento do relatório.

#### 4.1.2 Constituição Jurídica

Quanto à sua constituição jurídica, as entidades sociais foram definidas por seus dirigentes conforme mostra a tabela 4:

**Tabela 4 – Constituição Jurídica**

<b>TIPO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
ASSOCIAÇÃO	19	76 %
INSTITUTO	5	20 %
OSCIP	1	4 %
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

#### 4.1.3 Idade das Organizações

A idade da associação foi identificada para saber se há alguma relação entre o tempo de existência da associação com a percepção dos seus dirigentes acerca do investimento social empresarial:

**Tabela 5 – Idade das Organizações**

<b>ANO DE FUNDAÇÃO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1927	1	4
1950 a 1960	2	8
1961 a 1970	2	8
1971 a 1980	6	24
1981 a 1990	3	12
1991 a 2000	7	28
2001 a 2008	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Pode-se observar que 44% das organizações foram formadas até a década de 80. Esse dado pode influenciar a percepção do dirigente dessas instituições quanto à formação de parcerias. Ainda não existia um grande contingente de ONG's – Organizações não Governamentais; estas têm como marco de crescimento no Brasil o período iniciado a partir de 1981, trazendo a cultura da parceria com instituições de financiamentos a projetos voltados a causas sociais. Após 1981 surgiram 56% das organizações entrevistadas, num ambiente com uma cultura com tendências à formação de parcerias para a concretização dos seus objetivos sociais.

#### **4.1.4 Organizações sob tutela de Instituição Mantenedora**

Foram identificadas entre os entrevistados 13 organizações que possuem Instituição Mantenedora. Isto significa que não dependem apenas de recursos externos para suprir as necessidades dos seus projetos sociais.

#### **4.1.5 Perfil do dirigente da Associação**

O perfil dos dirigentes foi analisado segundo os seguintes aspectos: cargo ocupado, formação acadêmica e tempo de serviços prestados à instituição. Apuraram-se os resultados:

**Tabela 6 – Cargo ou função do dirigente entrevistado**

<b>CARGO OU FUNÇÃO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Presidente	6	24
Vice-Presidente / Diretor	5	20
Assessor / assistente	1	4
Coordenador Pedagógico	3	12
Coordenador de Assistência Social	3	12
Coordenador Administrativo / Projetos	7	28
<b>Total de entrevistados</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

A proposta da pesquisa era que as entrevistas fossem realizadas com os principais dirigentes das organizações. Apresentaram-se como Presidente das organizações 24% dos entrevistados, o equivalente a 6 dirigentes. Como Vice-Presidente ou Diretores (nível de vice-presidente) foram realizadas 5 entrevistas, ou seja, 20% dos entrevistados. Temos dessa forma concentradas no nível de presidência e vice-presidência 44% das entrevistas, totalizando 11 dirigentes. Como a maioria das organizações concentra seus trabalhos sociais em crianças, educação e programas de assistência social, as figuras do coordenador pedagógico e coordenador de assistência social se fazem presentes como principais dirigentes em 24% dos entrevistados (6 dirigentes). Surge também, no rol das entrevistas, o coordenador administrativo ou de projetos com 7 dirigentes (28 %). São dirigentes executivos que têm como foco de atuação direta a gestão total da associação (projeto social, recursos humanos, materiais e finanças). Além da atuação como gestores executivos possuem também a incumbência da elaboração de projetos de captação de recursos junto às instituições do Primeiro Setor (governo) e Segundo Setor (empresas). Os dirigentes com cargos ou títulos de Presidente, Vice-

Presidente e Diretor executam suas tarefas voluntariamente. Os demais cargos ou funções de assessores e coordenadores descritos são remunerados.

Na tabela 7 destaca-se a formação acadêmica dos dirigentes entrevistados.

A formação acadêmica está distribuída entre 15 áreas de conhecimento, incluindo-se o Ensino Médio e Ensino Fundamental, como mostra a tabela 7:

**Tabela 7 – Nível de escolaridade dos dirigentes**

<b>TÍTULO DO CURSO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Ensino fundamental</b>	2	8
<b>Ensino médio</b>	2	8
<b>Administração</b>	2	8
<b>Contabilidade</b>	1	4
<b>Direito</b>	1	4
<b>Educação física</b>	1	4
<b>Engenharia</b>	1	4
<b>Letras</b>	2	8
<b>Matemática</b>	1	4
<b>Pedagogia</b>	4	16
<b>Psicologia</b>	1	4
<b>Processamento de dados</b>	1	4
<b>Tecnólogo em eletrônica</b>	1	4
<b>Serviço social</b>	7	28
<b>Sociologia</b>	2	8

Na tabela acima, a soma dos percentuais é maior que 100%, pois alguns dirigentes aparecem com mais de um tipo de escolaridade.

Dentre esse rol de especialidades acadêmicas destaca-se a formação na área de Pedagogia com 4 dirigentes, equivalendo a 16 % dos entrevistados, e na área de Serviço Social com 7 dirigentes, equivalendo, do mesmo modo, a 28% dos dirigentes entrevistados. Constata-se por essa tabela que alguns

dirigentes realizaram mais de um curso. Portanto, o total de dirigentes e formação acadêmica será superior a 100 %.

Cerca de 4% desses dirigentes, além da formação acadêmica indicada, são também pós-graduados em Políticas Públicas, Programas Sociais, Administração da Produção, Terceiro Setor, Educação Comunitária, Educação, Educação Lúdica, Filosofia e Recursos Humanos.

O “tempo de casa” desses dirigentes também influencia o modo de como percebem os investimentos sociais empresariais. Buscou-se essa informação voltada ao tempo de atuação na associação e chegou-se ao seguinte resultado: 48 % desses dirigentes estão atuando na associação na faixa de 1 a 10 anos; na faixa de 11 a 20 anos “de casa”, temos concentrado 44% dos dirigentes.

**Tabela 8 – Tempo do dirigente na Associação**

<b>PERÍODO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 a 10 ANOS	12	48
11 a 20 anos	11	44
Acima de 20 anos	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Com mais de 20 anos de atuação temos dois dirigentes atuando como Vice-Presidentes das suas organizações.

Com relação ao gênero verifica-se a predominância feminina no comando das organizações que participaram das entrevistas:

**Tabela 9 – Gênero dos dirigentes**

<b>GÊNERO</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
FEMININO	18	72
MASCULINO	7	28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

#### **4.1.6 Atividades desenvolvidas pelas organizações**

Em relação às atividades desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos pesquisadas destacam-se as atividades educacionais e de assistência e promoção social, conforme indica a tabela 10. As áreas de atividades foram definidas de acordo com o Mapa do Terceiro Setor do Centro de Estudos do Terceiro da Fundação Getúlio Vargas (ver anexo 2).

**Tabela 10 – Atividades das organizações**

<b>ÁREA DE ATIVIDADE</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Cultura e Recreação	3	12
Educação e Pesquisa	13	52
Saúde	2	8
Assistência e promoção social	22	88

Na tabela acima, a soma dos percentuais é maior que 100%, pois algumas organizações atuam em mais de uma área de atividade.

#### **4.1.7 Beneficiários dos serviços**

As crianças são as grandes beneficiárias dos programas sociais desenvolvidos pelas organizações sem fins lucrativos. A pesquisa indica que, de um total aproximado de 10 mil pessoas atendidas mensalmente, 67% dos atendimentos são voltados para as crianças:



**Tabela 11 – Principais Beneficiários e Números de Atendimentos**

<b>BENEFICIÁRIOS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Crianças</b>	6.201	67%
<b>Jovens</b>	834	9%
<b>Gestantes</b>	207	2%
<b>Terceira idade</b>	525	6%
<b>Moradores de rua</b>	150	1%
<b>Portadores de deficiência</b>	67	1%
<b>Outros beneficiados</b>	1270	14%
<b>TOTAL</b>	<b>9.254</b>	<b>100 %</b>

O trabalho de assistência e promoção social oferecido às crianças tem como característica o auxílio educacional complementar às atividades educacionais formais.

Tratando-se dos jovens, a estes são oferecidos atividades de formação profissional para que possam gerar renda e garantir a sua sustentabilidade.

Às gestantes são oferecidas atividades de orientação maternal e cursos profissionalizantes de artesanato, costura, bordados e culinária.

Para o grupo de beneficiados da terceira idade encontram-se dois tipos de atividades: atividades para grupos abrigados (internos) e não abrigados. Independente da condição do grupo, a eles são oferecidas atividades com caráter de terapia ocupacional. No caso das pessoas de terceira idade abrigadas nem sempre essas atividades têm o efeito desejado (terapia ocupacional), visto que muitos são os casos de pessoas enfermas ou com seus movimentos e reflexos prejudicados. Já no caso das pessoas de terceira idade não abrigadas o desenvolvimento dessas atividades é facilitado, pois estas pessoas encontram-se numa condição física e psíquica muito melhor.

Em relação aos moradores de rua, duas organizações manifestaram-se como atuantes em atividades específicas para este público. Uma associação

desenvolve atividades para moradores de rua do sexo masculino e a outra para pessoas do sexo feminino. São atividades específicas de assistência e promoção social (assistência médica, odontológica, higiene, roupas).

Quatro organizações dedicam-se aos portadores de deficiência, tendo 67 pessoas indicadas como beneficiárias. Uma única instituição atende 43 desse conjunto de pessoas portadoras de deficiências (especiais), pois é este o principal serviço declarado em sua missão. Uma outra instituição possui serviço assistencial de equoterapia e atende 20 pessoas. Por fim, quatro pessoas portadoras de deficiências são atendidas pela terceira instituição, que tem como foco prepará-las tecnicamente para colocação no mercado de trabalho.

No grupo de “outros beneficiários”, representando 14% dos atendimentos, estão as “famílias avulsas” que, de uma forma ou outra, possuem algum vínculo com os demais beneficiários (mães, pais, irmãos). Às “famílias avulsas” são prestados serviços de assistência e promoção social de forma não rotineira. A elas são disponibilizados atendimento médico, cursos rápidos, cesta de alimentos, roupas e material de higiene.

#### **4.1.8 Composição e distribuição do quadro de pessoal**

O quadro de pessoal total das organizações participantes da pesquisa é igual a 2.271 pessoas. Sua composição e distribuição constam nas tabelas 12 e 13.

Predominam no quadro de pessoal das organizações sem fins lucrativos colaboradores remunerados (contratados) para o desenvolvimento das atividades.

Esta mão-de-obra remunerada representa cerca de duas vezes o corpo de voluntariado. Segundo os dirigentes, justifica-se a contratação de funcionários (tempo integral ou parcial) na medida em que há a necessidade de oferecer para a comunidade serviços de promoção e assistência social com qualidade e, principalmente, continuidade.

A mão-de-obra voluntária, pela sua instabilidade, não permite assegurar à comunidade serviços de assistência e promoção social contínuo e com qualidade.

Como são atendidos nessas instituições um contingente de 9.254 pessoas, relacionando-se com o quadro de pessoal (1.492 pessoas), vamos encontrar uma relação de quatro beneficiários por funcionário remunerado.

**Tabela 12 – Composição do Quadro de Pessoal**

<b>Quadro de Pessoal</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Funcionários em período integral	1.346	60
Funcionários em período parcial	146	6
<b>Total de funcionários</b>	<b>1.492</b>	<b>66</b>
<b>Voluntários</b>	779	34
<b>Total de Pessoas</b>	<b>2.271</b>	<b>100</b>

A tabela 13 apresenta a distribuição dos funcionários por instituição. Constata-se que há uma única instituição que não possui funcionário: executa suas atividades com cerca de 45 voluntários. A qualidade e continuidade dos trabalhos são garantidos pelos seus quatro dirigentes (presidente, vice-presidente e dois diretores) que atuam diariamente na instituição. Há também nessa instituição um processo de integração com os seus beneficiários, que colaboram nos dias de atendimento, de forma voluntária, em tarefas rotineiras.

A grande concentração está na faixa de até 40 funcionários. Nesta faixa encontram-se 16 instituições.

Acima de 100 funcionários encontram-se três organizações com projetos assistenciais e educacionais para crianças. Uma dessas organizações

emprega 221 funcionários que são custeados pelos seus parceiros empresariais; desenvolvem seus projetos de educação infantil em duas frentes: em suas instalações, e por meio de convênios nas instalações dos investidores empresariais.

Outra instituição possui um quadro com 125 funcionários envolvidos em seus projetos de assistência social e educacional. Não depende de investidores empresariais porque possui um projeto de geração de renda que lhe garante a sua sustentabilidade.

Uma instituição desenvolve seus projetos sociais contando com a colaboração de 168 funcionários nas atividades de educação, assistência e promoção social, mais 400 funcionários lotados nos serviços de telemarketing na atividade de captação de recursos.

**Tabela 13 – Distribuição do Quadro de Pessoal**

<b>FAIXAS DE FUNCIONÁRIOS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sem funcionários	1	4
1 a 20 funcionários	12	48
21 a 40 funcionários	4	16
41 a 60 funcionários	2	8
61 a 80 funcionários	2	8
81 a 100 funcionários	1	4
Acima de 100 funcionários	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

#### **4.2 Composição das Fontes de Recursos**

As fontes de recursos financeiros, materiais, serviços e mão-de-obra voluntária das organizações foram divididas em seis grupos de origem: governo, recursos próprios, doação de pessoas físicas, doação de empresas, recursos internacionais e outras fontes. Para fins de análise estes grupos foram divididos em 5 faixas, dando origem às tabelas 14 e 15: a) número de

organizações por fontes de recursos e, b) percentagem de organizações por fontes de recursos, respectivamente.

**Tabela 14 – Número Absoluto de Organizações por Fonte de Recursos**

FAIXAS	N					
	GOVERNO	RECEITA PRÓPRIA	DOAÇÃO PESSOA FÍSICA	DOAÇÃO EMPRESA	RECURSOS INTERNACIONAIS	OUTRAS FONTES
<b>1 a 20 %</b>	6	8	13	14	2	3
<b>21 a 40 %</b>	7	4	1	4	-	1
<b>41 a 60 %</b>	5	5	3	-	-	1
<b>61 a 80 %</b>	2	3	-	-	-	-
<b>81 a 100%</b>	2	-	1	-	-	1

**Tabela 15 – Número Relativo de Organizações por Fonte de Recursos**

FAIXAS	ORIGEM DOS RECURSOS EM PERCENTAGEM					
	GOVERNO	RECEITA PRÓPRIA	DOAÇÃO PESSOA FÍSICA	DOAÇÃO EMPRESA	RECURSOS INTERNACIONAIS	OUTRAS FONTES
<b>1 a 20 %</b>	24%	32%	52 %	56%	8%	12%
<b>21 a 40 %</b>	28%	16%	4 %	24%	-	4%
<b>41 a 60 %</b>	20%	20%	12 %	-	-	4%
<b>61 a 80 %</b>	8%	12%	-	-	-	-
<b>81 a 100%</b>	8%	-	4 %	-	-	4%

#### 4.2.1 Fonte de recursos – Governo

O maior volume de recursos governamentais é originário do governo municipal por força do Estatuto da Criança e Adolescente e diretrizes orçamentárias municipais, que determinam os valores de repasses de verbas para as organizações sem fins lucrativos, cujo objeto social é a criança e o adolescente. Observando-se a tabela 11, nota-se que 67% dos serviços de assistência e promoção social são disponibilizados para as crianças, justificando-se o repasse desses recursos governamentais.

**Tabela 16 – Fontes de Recursos de Governo**

<b>Faixa de dependência</b>	<b>Número de Instituições</b>	<b>%</b>
1 a 20 %	6	24
21 a 40 %	7	28
41 a 60 %	5	20
61 a 80 %	2	8
81 a 100 %	2	8
Não recebem	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Cerca de 40% dos recursos de 13 organizações sem fins lucrativos são oriundos do governo (basicamente municipal). Nesta composição de origem de recursos governamentais, percebe-se que quatro organizações estão dependentes de recursos governamentais em quase sua totalidade (80 a 100 % dos recursos) para o desenvolvimento dos seus projetos sociais. Três organizações declararam não receber nenhum recurso governamental.

#### **4.2.2 Fonte de Recursos – Receita Própria**

Receitas próprias são aquelas geradas pela venda de produtos (bazares), prestação de serviços, recebimento de aluguéis por locação de imóveis e receitas de festas beneficentes. Para 17 organizações as receitas próprias representam cerca de 60% de seus recursos. Em três organizações, as receitas próprias variam na faixa de 60 a 80% dos recursos demandados nos projetos sociais. Cinco instituições não possuem receitas próprias como fonte de recursos.

**Tabela 17 – Fontes de recursos – Receitas Próprias**

<b>Faixa de dependência</b>	<b>Número de Instituições</b>	<b>%</b>
1 a 20 %	8	32
21 a 40 %	4	16
41 a 60 %	5	20
61 a 80 %	3	12
81 a 100 %	-	-
Não possuem	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

#### **4.2.3 Fonte de Recursos – Doações de Pessoas Físicas**

Os recursos provenientes de doações de pessoas físicas representam para 17 instituições cerca de 60% das suas fontes financeiras. Sete instituições não possuem nenhum investimento em seus projetos sociais cuja origem seja constituída por doações de pessoas físicas. Uma das instituições é dependente em quase 100 % de investimentos de pessoas físicas.

**Tabela 18 – Fontes de recursos – Doações de Pessoas Físicas**

<b>Faixa de dependência</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 a 20 %	13	34
21 a 40 %	1	4
41 a 60 %	3	12
61 a 80 %	-	-
81 a 100 %	1	4 %
Não recebem	7	28 %
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>



#### 4.2.4 Fonte de Recursos – Investimento Social Empresarial

O investimento social empresarial (doação de empresas) representa para 14 instituições cerca de 20% de suas aplicações em projetos sociais. Para quatro instituições o investimento social empresarial está na faixa de 20 a 40% dos recursos destinados aos projetos sociais. Sete instituições não recebem nenhum tipo de investimento social empresarial.

**Tabela 19 – Fonte de Recursos – Investimento Social Empresarial**

<b>Faixa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 a 20 %	14	56
21 a 40 %	4	16
41 a 60 %	-	-
61 a 80 %	-	-
81 a 100 %	-	-
Não recebem	7	28 %
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

#### 4.2.5 Fonte de Recursos – Recursos Internacionais

Dois organizações possuem ajuda internacional em suas fontes de recursos destinados a projetos sociais. Essa ajuda internacional não é permanente. São pessoas físicas residentes no exterior que se solidarizam com o projeto social e com a direção da instituição mantenedora, e esporadicamente remetem doações financeiras.

### 4.3 Captação de Recursos

Referente à captação de investimentos sociais empresariais foram abordados com os dirigentes temas sobre o número de profissionais à disposição das instituições para a captação de recursos; critérios adotados para abordagem do investidor social; tipo dos investimentos sociais

empresariais; tempo de parceria entre as instituições e as empresas; previsão de investimentos sociais empresariais; necessidade da elaboração de projetos para a obtenção de investimentos sociais; e controles internos dos investimentos.

Em 2007 as 25 instituições pesquisadas firmaram parcerias com 140 empresas para o desenvolvimento dos seus projetos sociais. Percebe-se que há uma concentração dessas parcerias com as instituições, visto que 91 empresas investiram nos projetos sociais de apenas três organizações, e 49 empresas investiram em 14 organizações.

#### **4.3.1 Nível de profissionalização das organizações para captação de recursos**

Todos os dirigentes informaram participar ativamente no processo de captação de recursos para os projetos sociais. Entretanto, sete dirigentes não manifestaram interesse especificamente na captação de recursos empresariais. Doze instituições possuem 45 profissionais especializados na elaboração de projetos sociais para apresentação a Fundações, Institutos e Empresas. Uma instituição possui uma unidade de telemarketing com cerca de 400 funcionários dedicados à captação de recursos. As treze organizações cujos dirigentes afirmaram não possuírem profissionais específicos para a captação de recursos têm em seus Diretores os principais captadores; utilizam-se da rede de relacionamentos para a captação de recursos que viabilizem seus projetos sociais.

Entre os critérios adotados na captação de recursos têm-se como o mais comum a elaboração de projetos sociais buscando-se aderência entre a missão da instituição, objetivos dos projetos sociais e necessidades/sustentabilidade da comunidade, com os propósitos do investidor social empresarial. Estes projetos são então apresentados às Fundações, Institutos e Empresas que estão em busca de projetos que viabilizem suas estratégias de responsabilidade social empresarial. A proximidade física com empresas, afinidades com os objetivos dos projetos

sociais e porte da empresa não são critérios considerados importantes para a decisão de captação de investimentos social empresarial. A tabela 20 apresenta uma síntese desses critérios:

**Tabela 20 – Critérios para captação de recursos junto às empresas**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>Números</b>	<b>%</b>
Proximidade física (vizinhança)	3	12
Afinidade da empresa com a ação social	5	20
Porte da empresa	0	-
Outros critérios	10	40
Não se aplica	7	28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

São classificados como “outros critérios”:

- **Participação em redes sociais:** a participação em uma rede social implica na troca de uma maior quantidade de informações e integração com as organizações parceiras, tomando-se conhecimento nas reuniões e encontros dos nomes das Fundações, Institutos e Empresas que estão disponibilizando recursos financeiros para aplicação em projetos sociais;
- **Troca de serviços entre a associação e a empresa ou doador:** algumas organizações utilizam-se dos conhecimentos técnicos de seus voluntários para oferecerem serviços de suas especialidades às empresas, recebendo em troca (como

pagamento) recursos financeiros ou materiais. Essa troca pode envolver treinamentos de gestão a funcionários da empresa doadora, confecção de brindes, apresentação de grupos teatrais, canto e dança nas festividades da empresa, entre outras possibilidades de troca;

- **Eficácia nos serviços de telemarketing:** profissionalização dos serviços de telemarketing tem facilitado a captação de recursos. É um serviço que os dirigentes declararam ser mais eficaz na captação de recursos de pessoas físicas;
- **Estreitamento nas relações com funcionários de empresas que têm interesse no investimento social:** muitas empresas procuram entre seus colaboradores indicação de organizações envolvidas na prática de ajuda comunitária para canalizarem seus investimentos sociais;
- **Divulgação na internet:** a internet tem sido uma excelente ferramenta de auxílio às organizações para a captação de recursos. Entretanto, há a necessidade de manter uma estrutura para a atualização constante das informações da associação para o público em geral (stakeholders);
- **Marketing institucional:** exige a preparação de um material de divulgação com transparência nos objetivos e metas dos projetos sociais, público alvo, demonstrativos com a origem e aplicação dos recursos recebidos pela associação e perfil dos dirigentes.

As organizações cujos dirigentes afirmaram que nenhum dos critérios enunciados aplica-se às suas organizações são aquelas que possuem fontes próprias de recursos.

#### 4.3.2 Tipo de Investimento Social Empresarial

O tipo de investimento social empresarial refere-se à forma que é realizado o repasse: em dinheiro, em produtos; em serviços e em mão-de-obra (remunerada ou voluntária). Investimentos na forma de repasse financeiro e de produtos prevalecem na pauta dos investimentos sociais empresariais. Tratando-se de serviços, o investimento é traduzido por serviços contábeis, de auditoria e tecnologia da informação (internet e informática). Embora o número ainda seja muito pequeno, algumas Fundações, Institutos e Empresas procuram investir nos projetos sociais cedendo horas de serviços de seus funcionários como mão-de-obra voluntária.

**Tabela 21 – Tipo de Investimento Social Empresarial**

<b>Tipo de Investimento Social Empresarial</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Em dinheiro	15	60
Em produtos	12	48
Em serviços	8	32
Em mão-de-obra Voluntária	2	8

Obs. – O total ultrapassa 100 % porque as organizações recebem mais de um tipo de investimento.

### 4.3.3 Tempo de Parceria entre as Organizações e as Empresas Financiadoras

Pelo tempo da parceria existente entre as Organizações e as Fundações, Institutos e Empresas percebe-se o vínculo do investimento social com o projeto. A maioria das instituições que viabilizam parte dos seus projetos com investimentos sociais empresariais firma parcerias com tempo igual ou superior a 5 anos. As Fundações, Institutos e Empresas firmam parcerias em média por 5 anos, onde a cada ano de parceria reduzem em 20% os investimentos canalizados para os projetos. Desse modo, no final de 5 anos completam a totalidade dos investimentos, partindo para o estabelecimento de um novo convênio. As Fundações, Institutos e Empresas sempre recomendam que a associação sem fins lucrativos busque a independência financeira por meio do desenvolvimento de projetos auto-sustentáveis ao longo do tempo.

**Tabela 22 – Tempo de Parceria entre as Organizações e as Empresas Financiadoras**

Tempo de Parceria	Número de Organizações	%
Menos de um ano	2	8
Entre 1 a 2 anos	3	12
Entre 3 a 5 anos	4	16
Mais que 5 anos	11	44
Não possuem parceria	8	32

Obs. – O total ultrapassa 100 % porque as organizações recebem mais de um tipo de investimento.

### 4.3.4 Percepção do Volume dos Investimentos Sociais Empresariais para 2008

Metade dos dirigentes entrevistados não possui opinião formada acerca dos volumes de investimentos sociais empresariais para 2008. Na visão de

seis dirigentes, conforme mostra a tabela 23, haverá aumento dos investimentos sociais empresariais. Por outro lado, na visão de 4 dirigentes, haverá uma redução nos investimentos, tendo em vista que alguns investidores já sinalizaram que irão canalizar seus recursos em projetos próprios.

**Tabela 23 – Percepção do Volume dos Investimentos Sociais Empresariais para 2008**

<b>Percepção do Volume dos investimentos Empresariais para 2008</b>	<b>Quantidade de organizações</b>	<b>%</b>
Haverá aumento	6	24
Haverá redução	4	16
Permanecerá no mesmo nível de 2007	3	12
Sem opinião formada	12	48
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

#### **4.3.5 Apresentação de projetos sociais aos financiadores**

No que tange a apresentação de projetos das ações sociais, 17 dirigentes informaram que os investidores solicitam projetos para efetivar o repasse de recursos. Aprovados os projetos pelas Fundações, Institutos e Empresas, formaliza-se o investimento social empresarial por meio de contratos, convênios ou termos de compromissos com a associação sem fins lucrativos. Mesmo tratando-se de repasses de verbas governamentais, essas organizações enviam projetos para a autoridade governamental responsável pelo acompanhamento do projeto. Há situações em que as empresas já conhecem o trabalho da instituição e investem pela credibilidade dos seus dirigentes, dispensando a elaboração de projeto detalhado da ação social. Sete organizações não possuem o hábito de desenvolver projetos, nem o de captar recursos em Fundações, Institutos e Empresas.

#### 4.3.6 Instrumentos de Controles de Gestão Administrativa e Contábil

Quanto à verificação administrativa e contábil da aplicação dos investimentos, as organizações sem fins lucrativos utilizam-se dos seguintes instrumentos de controle: auditoria interna, auditoria externa, conselho fiscal e contabilidade, como indicado na tabela 24. Tratando-se de recursos governamentais, esses são fiscalizados pelo Tribunal de Contas e órgãos governamentais credenciados para tal fim.

**Tabela 24 – Instrumentos de Controles de Gestão Administrativa e Contábil**

<b>Instrumentos de controle</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Auditoria interna	10	40
Auditoria externa	9	36
Conselho Fiscal	12	48
Contabilidade	4	16
Tribunal de Contas/ Juizado Municipal	22	88

Em sua estrutura organizacional, 10 organizações sem fins lucrativos mantêm uma unidade de auditoria interna. Destas, três organizações, por meio dos seus dirigentes, também submetem seus balanços contábeis a uma auditoria externa. Os dirigentes de nove organizações que não possuem auditoria interna declararam que contratam serviços de auditoria externa para a verificação e análise do seu balanço contábil. O Conselho Fiscal tem papel relevante nestas organizações em relação à manutenção das práticas da transparência contábil, verificando, analisando e divulgando os resultados sociais à comunidade.



Os investimentos sociais empresariais são auditados pelas Fundações, Institutos e Empresas em mais da metade das organizações em fins lucrativos. Esta auditoria é documental, com análise de documentos fisco-contábeis e relatórios gerenciais. Apenas três dirigentes afirmaram que há auditoria das Fundações, Institutos e Empresas junto aos beneficiários, com entrevistas para constatação da efetividade do benefício concedido.

Há situações em que as organizações sem fins lucrativos não são auditadas pelos investidores sociais empresariais devido à credibilidade e prestígio que os dirigentes gozam juntos a esses investidores.

Todas as organizações sem fins lucrativos que recebem recursos governamentais têm também seus números auditados pelo Tribunal de Contas (Municipal e Estadual) e Juizados Municipais.

Baseados em todos esses instrumentos de controles internos, apenas 14 dirigentes declararam que possuem indicadores de avaliação da eficácia dos projetos sociais junto à comunidade.

#### **4.4 Comunicação institucional**

##### **4.4.1 Publicação de Relatórios**

A divulgação de relatórios, atividades para a Diretoria, Investidores, Sócios Mantenedores e Beneficiários é uma prática constante nas organizações visitadas. Sua periodicidade de emissão é variável, sendo mensal, trimestral, semestral e anual. Mensalmente, todas as organizações emitem seus relatórios de atividades sociais, econômicas e financeiras para seus dirigentes, como parte do processo de gestão. Nos demais períodos (trimestral, semestral e anual) os relatórios são emitidos para prestação de contas detalhadas, principalmente junto aos órgãos governamentais. Internamente, esses relatórios são fixados em local de fácil acesso, para que todos possam conhecer as informações relativas aos resultados obtidos pela instituição no desenvolvimento dos seus projetos sociais.

#### 4.4.2 Formação de parcerias para divulgação e mídias utilizadas

Em relação à divulgação das atividades junto à mídia, 12 organizações realizam parcerias para a realização desse trabalho junto ao rádio, jornais, televisão, internet e revistas, como indicados nas tabelas 25 e 26. Os veículos mais utilizados são os jornais e a internet. Uma associação possui serviços de assessoria de imprensa e relações públicas como instrumento de fortalecimento das parcerias.

Nas demais organizações a divulgação é realizada apenas por meio de relatórios e prospectos com informações das atividades de promoção e assistência social.

**Tabela 25 – Formação de Parcerias para divulgação**

<b>Parcerias</b>	<b>Número de Instituições</b>	<b>%</b>
Efetua parceria para a divulgação da instituição	12	48
Não efetua parceria para a divulgação da instituição	13	52
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Três organizações divulgam seus trabalhos em emissoras de rádio com as quais sua instituição mantenedora mantém vínculos. São rádios dirigidas a um nicho de ouvintes. Em relação aos jornais prevalecem os jornais de bairro. A divulgação em televisão não é freqüente, mas já utilizaram programas transmitidos em emissoras da região. A divulgação pela internet ganha destaque. É uma mídia que, além do alcance da informação, incentiva as organizações a definirem o seu padrão visual.

**Tabela 26 – Tipos de Mídia Utilizados**

<b>Mídia Utilizada</b>	<b>Número de Organizações</b>	<b>%</b>
Rádio	5	20
Jornal	6	24
Televisão	2	8
Internet	6	24

#### **4.5 Percepções acerca do Investimento Social Empresarial**

As percepções dos dirigentes têm como foco que as Fundações, Institutos e Empresas realizam investimentos sociais em proveito próprio transformando-os em ações de marketing institucional, fortalecimento da marca dos seus produtos e serviços e aumento da visibilidade da empresa no mercado.

Essas percepções são fundamentadas por Fischer (2000), Austin (2001) e Ashley (2003) em seus modelos de ações sociais sintetizadas no quadro 8.

Os modelos partem do princípio de que os investidores sociais estabelecem níveis de relacionamento com as organizações sem fins lucrativos.

Inicia-se com as ações filantrópicas, onde o investimento social é representado por simples doações; evolui para ações denominadas transacionais ou de marketing, onde há um explícito interesse no vínculo do investimento social com a empresa, seus produtos e marca, e culmina com um relacionamento de troca mútua de interesses e compatibilização das missões das organizações.

Assim, os depoimentos dos dirigentes das organizações sem fins lucrativos serão analisados dentro desse escopo, de modo que seja identificado o estágio em que se encontram e, a partir daí, ter um entendimento das suas percepções acerca do investimento social empresarial.

**Quadro 8 – Tipos de Percepção Acerca do Investimento Social  
Empresarial**

<b>PERCEPÇÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Percepção filantrópica e comunitária</b>	São as práticas filantrópicas corporativas. Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que a atuação das empresas tem que ser assistencialista e o relacionamento mais estreito com a comunidade;
<b>Percepção negocial e transacional</b>	Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que a atuação de responsabilidade social das empresas tem foco na divulgação da imagem, no marketing e na participação em projetos que gerem visibilidade para a empresa;
<b>Percepção empreendedora e integrativa</b>	Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que as empresas com seus investimentos sociais gerem ações de interesse mútuo.
<b>Percepção jurídica</b>	Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que o objetivo do investimento social empresarial é o cumprimento das obrigações legais;
<b>Percepção de recursos humanos</b>	Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que o objetivo do investimento social empresarial é reter e atrair funcionários;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos modelos de Fisher (2000), Austin (2001) e Ashley (2003).

**Quadro 9 - Resultados das percepções dos dirigentes acerca do  
Investimento Social Empresarial**

PERCEPÇÕES	DESCRIÇÃO	QTDE	%
Percepção filantrópica e comunitária	São as práticas filantrópicas corporativas. Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que a atuação das empresas tem que ser assistencialista e o relacionamento mais estreito com a comunidade;	4	16
Percepção negocial e transacional	Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que a atuação de responsabilidade social das empresas tem foco na divulgação da imagem, no marketing e na participação em projetos que gerem visibilidade para a empresa;	15	60
Percepção empreendedora e integrativa	Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que as empresas com seus investimentos sociais gerem ações de interesse mútuo.	4	16
Percepção jurídica	Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é que o objetivo do investimento social empresarial é o cumprimento das obrigações legais;	1	4
<b>TOTAL DE DEPOIMENTOS</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

#### A) Percepção Filantrópica e Comunitária

Austin (2001:34) enfatiza que “no estágio filantrópico, o envolvimento entre as organizações geralmente se limita a um pedido anual de doação que a organização sem fins lucrativos solicita a uma empresa”. As relações entre a empresa e a organização sem fins lucrativos é a de doador e donatário. No modelo de Ashley (2005:111) essa visão estratégica é assistencialista.

Quando inquirido acerca do crescimento de fundações e institutos empresariais o dirigente 1 observa:

*Pelo que se percebe é um movimento que está crescendo muito. O que falta é as pessoas responsáveis por essas fundações e institutos conhecerem o dia-a-dia das instituições. Deveriam sair mais dos*

*gabinetes e das salas para conhecerem os trabalhos. Esse caráter social é primordial.*

O dirigente 2 afirma:

*Acreditamos que será ruim para a instituição, pois algumas já têm parcerias estabelecidas com essas empresas.*

Percebe-se nestes dois depoimentos um sentimento de perda de um relacionamento socialmente responsável com a comunidade na qual se insere (ASHLEY, 2005). Essa situação torna-se mais visível quando um terceiro dirigente faz a seguinte afirmação:

*Não entendem muito bem a nossa proposta de projeto social. Deveriam ir até a comunidade.*

#### B) Percepção Negocial e Transacional

Para as Fundações, Institutos e Empresas este é o estágio que está sendo vivenciado. Em sua grande maioria, os investidores sociais entendem que a fase da filantropia justificou-se num período em que as ações solidárias eram mais individualistas e não corporativas. As doações não eram traduzidas como investimentos no marketing social da empresa:

*Marketing relacionado à causa social, quando se condiciona a contribuição da empresa à venda ou consumo de determinado produto ou serviço, ou quando apenas se promove, na mídia, a captação de recursos de doadores da sociedade, do governo e institucionais para uma causa social. (ASHLEY, 2005:13)*

Para Austin (2001:36):

*No estágio transacional, as organizações realizam suas trocas de recursos por meio de atividades específicas, tais como marketing ligado à causa, patrocínio de eventos [...]. O marketing relacionado à causa e o patrocínio de eventos costumam ficar a cargo do pessoal de marketing e não do pessoal encarregado de doações.*

Pelos depoimentos dos dirigentes entrevistados há uma dificuldade em se trabalhar com esse posicionamento das organizações comerciais, fundações e institutos empresariais.

Considerem-se os depoimentos a seguir:

*É uma iniciativa equivocada porque no momento em que o empresário cria sua fundação, o foco maior é agregar valores aos seus serviços e produtos e não na melhoria da sociedade, na promoção humana.*

*Minha visão é que essa iniciativa tem como objetivo promover o marketing da organização. Tratam como uma função de marketing não vendo o lado social.*

Os depoimentos acima indicam a compreensão que esses dirigentes possuem acerca da estratégia de ação negocial da empresa orientada para obter retorno de imagem na marca e no desempenho de determinado produto (FISCHER, 2000).

Alguns dirigentes reconhecem as necessidades das empresas em enquadrarem-se estrategicamente na busca de padrões internacionais de qualidade (ISO 9000 e SA8000), balanços sociais (AA 1000), auditoria ambiental (ISO 14000), seguindo as normas das empresas certificadoras (ASHLEY, 2005).

Assim se expressa o dirigente 3:

*Inevitável. É uma tendência que veio junto com a globalização, normas de qualidade, normas ISO. As empresas procuram atender prioritariamente essas exigências, onde o trabalho social torna-se uma necessidade.*

Corroborando com essa afirmação, outro dirigente, o dirigente 4, afirma que:

*Em linhas gerais, minha visão é que esse crescimento se dá em função da necessidade de se conquistar certificados de qualidade.*

Analisando-se as pesquisas do IPEA (2006) e IDIS (2004) percebe-se pelos volumes aplicados e o ajustamento dos critérios de avaliação de projetos sociais que os investidores têm uma grande preocupação com a imagem da organização, mas também estão preocupados com a otimização dos recursos que colocam à disposição das organizações sem fins lucrativos. É uma via de mão-dupla, onde os investidores beneficiam, mas querem também ser beneficiados:

*O estágio transacional acrescenta a componente estratégia à parceria, porque as organizações aliam-se para criar um fluxo de valor de mão-dupla, isto é, que beneficia cada uma delas em suas necessidades específicas [...]. (FISCHER, 2002:161)*

### C) Percepção Empreendedora e Integrativa

As organizações sem fins lucrativos e as fundações perceberão que atingiram um patamar empreendedor e integrativo quando as ações tornarem-se mais coletivas e a aliança institucionalizada (AUSTIN, 2001).

Nessa mesma linha de percepção empreendedora e integrativa Fischer (2002:161) afirma que "o estágio integrativo das alianças estratégicas inter-setoriais pressupõe que ambas as organizações têm estratégias compatíveis entre si e definem um plano de atividades conjuntas, que propicia o intercâmbio de recursos e a interação de pessoas [...]".

O dirigente 5 vai ao encontro desses fundamentos ao manifestar-se da seguinte forma:

*Ninguém faz nada sozinho. O perfil político-econômico que temos não dá conta. A demanda social é crescente. As empresas contribuem para a diminuição da vulnerabilidade social.*

Seguindo essa linha de pensamento outro dirigente, o dirigente 6, afirma:

*Acho que é uma característica nova. Participando das reuniões da rede de entidades sociais percebe-se isso. Pelo poder e influência as fundações e institutos acabam pegando o maior pedaço. O trabalho em rede é a saída. É necessário a articulação do trabalho em rede para se enfrentar a situação.*

### D) Percepção Jurídica

Nesse grupo incorporam-se os depoimentos dos dirigentes cuja percepção é aquela em que o objetivo do investimento social empresarial é o cumprimento das obrigações legais.

O depoimento do dirigente 7 expressa esse sentimento:

*Têm empresas que estão se envolvendo para se adequar às leis de responsabilidade social. Pensam da seguinte forma: "Abri, estou atendendo, estou cumprindo a lei."*



#### E) Percepção de recursos humanos

Algumas empresas procuram entre seus funcionários e colaboradores diretos aqueles que possuem vínculos com organizações sem fins lucrativos preferencialmente, e que atuem no segmento de assistência e promoção social, para que possam canalizar seus investimentos sociais. Trata-se de uma estratégia de investir em projetos sociais com credibilidade, visto que a ação está sendo recomendada por um funcionário e, ao mesmo tempo, mostrar aos funcionários a aplicação de suas políticas de investimentos sociais:

*A orientação para as relações com os empregados vê a responsabilidade social com forma de atrair e reter funcionários com qualificação, promover uma boa imagem no mercado de trabalho [...]. (ASHLEY, 2005:31)*

O depoimento do dirigente 8 constata essa realidade:

*Minha opinião é que o crescimento das fundações e institutos se dará não só em função da empresa, mas em função dos funcionários que hoje estão muito envolvidos com essa questão da assistência social.*

O dirigente 9 afirma que:

*Recebemos recursos financeiros de uma empresa da zona sul da Cidade de São Paulo porque um funcionário desta empresa conhece o nosso trabalho e nos recomendou.*

Dentro das dimensões propostas apresentadas no quadro 1, observa-se que há um caminho a ser trilhado pelas organizações sem fins lucrativos e pelas Fundações, Institutos e Empresas. Tem-se o que Austin (2001) denomina de *continuum* da colaboração, cujo objetivo maior é atingir e consolidar as alianças estratégicas entre essas instituições.

Em relação à possibilidade da concorrência entre as organizações sem fins lucrativos e as Fundações, Institutos e Empresas, cerca de 14 dirigentes consideram que haverá concorrência, dificultando sobremaneira a formação de alianças.

O dirigente 10 se expressa da seguinte forma:

*Sim, haverá concorrência e impactará os recursos. Os projetos de responsabilidade social empresarial têm mais visibilidade. São muitos os frutos obtidos com a projeção dos seus projetos sociais. O retorno é muito grande.*

Para Austin (2001) a formação de alianças estratégicas permitirá que as organizações sem fins lucrativos e as Fundações, Institutos e Empresas convivam num mesmo espaço e desenvolvam relacionamentos sólidos entre si.

O dirigente 11 afirma:

*Não vejo concorrência. Temos que ter o olhar da promoção humana. Se, estão se voltando para uma área que o governo não cuida, não importa quem faça. É importante fazer com dignidade. As entidades de assistência não podem deixar-se encantar pelo dinheiro do segundo setor.*

## 5 CONCLUSÃO

A percepção dos dirigentes das organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC é que as empresas estão envolvendo-se com projetos de responsabilidade social motivadas, simplesmente, pela oportunidade da divulgação da sua imagem e do fortalecimento da marca dos seus produtos e serviços. Realizam investimentos de responsabilidade social apenas em projetos que lhes dêem visibilidade no mercado.

Esta é uma realidade que deve ser compreendida pelas organizações sem fins lucrativos, porque as empresas vivenciam a alta competitividade imposta pelo mundo globalizado (Fischer, 2002). Definem suas políticas de negócio num ambiente pluralista (Whittington, 2006), onde, para irem além da maximização dos lucros, incorporam em suas estratégias investimentos em projetos de responsabilidade social.

Embora os recursos sejam escassos, as empresas ensaiam com as organizações sem fins lucrativos o desenvolvimento de formas inovadoras de cooperação, criação de novos valores e relacionamentos (Fischer, 2002).

Enfim, há uma necessidade de encontrar um caminho onde haja um equilíbrio entre a missão, competências e habilidades das organizações sem fins lucrativos e as empresas, de modo que ambas possam atingir seus objetivos sociais. Nessa busca de entendimentos as ações de Governo não podem ser esquecidas. Os programas e projetos sociais dessas instituições têm estreitas ligações com as políticas públicas e, para sua efetividade, é necessário que haja um processo de articulação entre as organizações sem fins lucrativos, os investidores sociais – Fundações, Institutos e empresas – e o Governo.

Independente da percepção constatada nas entrevistas (não muito positiva), as organizações sem fins lucrativos desejam a formação de parcerias. Isso é retratado pelo seguinte depoimento de um dirigente:

*[...] ninguém faz nada sozinho, o perfil político-econômico que temos não dá conta e a demanda social é crescente [...].*

É necessário que se faça uma redução no hiato – percebido nos depoimentos – entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas. Precisa-se partir para uma fase de colaboração intensiva. Portanto, o ponto de equilíbrio será alcançado pela formação de alianças estratégicas entre as empresas e as organizações sem fins lucrativos.

Austin (2001) lembra que criar e desenvolver alianças estratégicas entre entidades com ou sem fins lucrativos envolve desafios empresariais e gerenciais da mais alta ordem.

Nessa fase, o foco principal é a promoção humana da comunidade. As lideranças das organizações sem fins lucrativos e empresas devem preocupar-se com o desenvolvimento de boas relações interpessoais. Desse modo, darão exemplo a seus colaboradores (funcionários, voluntários) que entenderão os porquês da importância dos projetos de responsabilidade social para a comunidade e da importância do envolvimento com a causa social.

Integrando-se a um movimento de desenvolvimento das relações interpessoais, as pessoas (funcionários, voluntários) poderão ajudar, ver e sentir o verdadeiro valor da colaboração.

A clareza de propósitos é essencial para a formação de parcerias empresariais, e em todas as organizações sem fins lucrativos visitadas seus dirigentes consideram ser este um ponto marcante.

Todas as organizações sem fins lucrativos entrevistadas têm consciência dos seus propósitos, missão e objetivos a serem alcançados. Isso é bom para a formação de parcerias.

Há, contudo, a necessidade do entendimento com as empresas dispostas a realizar investimento social acerca das expectativas das partes. É possível que mesmo sabendo dos objetivos das organizações sem fins lucrativos estas empresas não estejam dispostas a realizar ações de filantropia, com simples doações de recursos. Há empresas que estão num

estágio denominado transacional (Austin, 2001), onde realizam investimentos empresariais com vistas a um retorno em marketing e imagem.

Isso não pode ser considerado como nocivo no processo da parceria. É apenas um entendimento da empresa em relação ao seu investimento de responsabilidade social.

Esse posicionamento, desde que entendido, não afeta os objetivos das organizações sem fins lucrativos, mas sim fortalece a compatibilidade estratégica.

Muitos foram os projetos sociais apresentados durante a pesquisa pelas organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC. São projetos com valor social intangível que combinam de forma competente recursos, mobilizam a comunidade e geram benefícios para os cidadãos. Percebe-se que esses esforços não são contemplados em sua plenitude com investimentos sociais empresariais.

Nota-se, entretanto, nas entrevistas, que é pequena a troca de informações entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas que detém investimentos para tal fim. O investimento em comunicação é baixo, e assim as empresas não são informadas de forma permanente sobre o que podem fazer pelas organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC. A comunicação com as empresas é reativa, predominando-se fortemente os contatos apenas nos momentos de concursos e prêmios oferecidos pelas Empresas, Fundações e Institutos.

Para que se tenha uma percepção mais positiva acerca das parcerias é importante também que seja entendido pelas partes que as ações sociais são dinâmicas. Há a necessidade da continuidade nos investimentos sociais empresariais nessas ações, pois seus efeitos são de longo prazo e nem sempre tangíveis. Trata-se de ações (independente do gênero) para o resgate da cidadania das pessoas que moram muitas vezes nas ruas, de proteção às crianças e idosos, enfim, a efetiva promoção humana. Como medir os resultados dessas ações sociais de longo prazo e intangíveis? Está aqui um grande desafio. Os investidores sociais precisam compreender que não são

ações comerciais de compra e venda de produtos, extremamente tangíveis. São ações voltadas para pessoas, para gente.

As instituições já estabelecidas na Região do Grande ABC no formato de Redes Sociais, Núcleos e Federações podem contribuir muito para a alteração desse cenário. Podem dar alguns passos: um primeiro passo é investir na preparação dos dirigentes das organizações sem fins lucrativos para que tenham fundamentos de desenvolvimento de gestão de projetos (estratégias e formação de indicadores); estratégias para formação de parcerias; e gestão pública, integração de ações sociais com políticas públicas. As universidades instaladas na região podem ser um grande elo de integração desse movimento.

Como segundo passo, essas instituições devem colaborar com as organizações sem fins lucrativos da Região do Grande ABC no fortalecimento da formação de alianças estratégicas com os investidores de responsabilidade social – Empresas, Fundações e Institutos – adequando as parcerias aos respectivos estágios: filantropia, transacional e integrativo (Austin, 2001).

Por fim, como terceiro passo, é importante alinhar e integrar os projetos sociais em desenvolvimento na Região do Grande ABC pelas organizações sem fins lucrativos, com as respectivas políticas públicas de cada município.

O Terceiro Setor é imenso e acredita-se que este estudo pode ser ampliado em diversas dimensões. Podem-se desenvolver pesquisas que investiguem a percepção das empresas acerca da viabilidade das propostas contidas nos projetos sociais que buscam investimentos; a integração dos projetos sociais com as políticas públicas de cada região; a identificação das semelhanças de projetos sociais para a mesma região e público.

As ações propostas neste estudo, numa primeira análise, talvez possam parecer complexas, pois envolvem Instituições e pessoas com múltiplos objetivos. Mas acredita-se que o fortalecimento das comunidades em situação de vulnerabilidade social e o mundo só mudarão quando as Instituições e as pessoas tiverem consciência que a ajuda ao próximo é o grande entendimento da humanidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AUSTIN, J. *Parcerias- Fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

BETTIOL Jr., Alcides. *Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor: um estudo de caso*. 2005. 116 f. Dissertação – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2005.

BRASÍLIA (Distrito Federal). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Diretoria de Estudos Sociais – DISOC. *A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*. Brasília, DF, 2006.

BRASÍLIA (Distrito Federal). Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, 1995.

BUFFARA, Lúcia Cristina Bonkoski; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Desenvolvimento social sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no Grupo Boticário*. Revista de Ciências da Administração. V.5, n.9, p.101-116, jan/julho 2003.

CAMARGOS, Ana Amélia Mascarenhas. *Direito do Trabalho no Terceiro Setor*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CARROL, A. *A three dimensional conceptual model corporate performance*. Academy of Management Review. V.4, p. 497-505, 1979. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici>>. Acesso em: 5 ago. 2007.

\_\_\_\_\_. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons. V.34, no. 4, p. 39-48, 1991. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici>>. Acesso em: 5 ago. 2007.

CETS. Centro de Estudos do Terceiro Setor. Manual sobre Organizações Não Lucrativas no Sistema de Contas Nacionais. Tradução e revisão de Georgiana Esteves Ofélia Lopes. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.mapa.org.br/conteudo.aspx?PG=21>>. Acesso em 10 de ago. 2007

\_\_\_\_\_. *Mapa do 3º. Setor. Estatísticas*. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.mapa.org.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2007

\_\_\_\_\_. *Manual sobre Organizações Não Lucrativas no Sistema de Contas Nacionais Johns Hopkins University em cooperação com a United Nations Statistics Division*. Disponível em: <<http://www.mapa.org.br/buscaestado.aspx?tipo=1>>. Acesso em: 10 ago. 2007.

DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

ENDERLE, Georges. *La etica corporativa a comienzos del siglo XXI*. Disponível em: <[www.iadb.org/etica/Documentos/dc\\_end\\_etica.doc](http://www.iadb.org/etica/Documentos/dc_end_etica.doc)>. Acesso em: 20 set. 2007.

ENDERLE, Georges. TAVIS, Lee A. *A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance*. *Journal of business Ethics*. V.17, n. 11, p.1129-1144, 1998. Disponível em: <[www.iag.puc-rio.br/livros\\_iag/tds/TD06\\_UM%20MODELO%20CONCEITUAL.pdf](http://www.iag.puc-rio.br/livros_iag/tds/TD06_UM%20MODELO%20CONCEITUAL.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2007.

FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valéria. *OSCIPS – organização da sociedade civil de interesse público: a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor*. 2. ed. Brasília: Comunidade Solidária, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANCO, Raquel Campos; SOKOLOWSKI, S. Wojciech; HAIREL, Eileen M. H.; SALAMON, Lester M. *The Portuguese Nonprofit Sector In Comparative Perspective*. 2004. 41 f. Johns Hopkins University; Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão. Portugal, 2004.

GIFE-GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. *Números do terceiro setor. Números e dados*. São Paulo, 2005. Disponível em: <[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br/)>. Acesso em: 26 fev. 2007.

\_\_\_\_\_. *Missão e objetivo*. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 26 fev. 2007.

GRAYSON, David; HODGES Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: PubliFolha, 2002.



IDIS-Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Critérios adotados pelas empresas para a avaliação de projetos sociais. São Paulo, 2004.

INSTITUTO ETHOS. *Missão do Instituto Ethos*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3349&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 10 set. 2007.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

IRARRÁZVAL, Ignacio *et al.* *Estudio Comparativo Del sector sin fines de lucro*. 2006. Chile: Fundación Minera Escondida, 2006.

KNOPLOCH, Zilda. *Investimento social comunitário*. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.idis.org.br/iscom/?searchterm=investimento%20social%20comunitario>>. Acesso em: 10 dez 2007.

LANDIM, Leilah. *A invenção das ONG's: do serviço invisível à profissão impossível*. 1993. 239 f. Dissertação (Doutorado em Antropologia Social) – UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

LOGAN, D.; ROY, D. e REGELBRUGGE, L. *Global Corporate Citizenship - Rationale and Strategies*. The Hitachi Foundation, Washington D.C, 1997. Disponível em: <[www.blackwell-synergy.com/doi/pdf](http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf)>. Acesso em: 25 set. 2007.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRÖDER, Deborah de Souza. *Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas*. In: INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2003.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith. *Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MORAES, Francisca C. Candeias de. *Como garantir a auto-sustentação financeira de Instituições Sem Fins Lucrativos*. 2000. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2000.

ORCHIS, Marcelo A.; YNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. *Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais*. In: INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2001.

PASSADOR, Cláudia Souza; PASSADOR, João Luiz; CANOPF, Liliane. *Apontamentos sobre a responsabilidade social no ENANPAD: a construção de um conceito?* RAI. Revista de Administração e Inovação, v. 4, n. 2. São Paulo, 2004. Disponível em: <arquivohttp://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/article/viewPDFInterstitial/123/100>. Acesso: em 9 set. 2007.

PASSADOR, Cláudia Souza. *A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento*. Anais do VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la reforma Del Estado y de la Administración Pública. Portugal, 2002.

QUAZI, Ali; O'BRIEN, Dennis. *An Empirical Test of a Cross- National Model of Corporate Social Responsibility*. Journal Of Business Ethics Netherlands. Kluwer Academic Publishers, V.25, n. 1, p.33-51, 2000.

TOLDO, Mariesa. *Responsabilidade social empresarial*. In: INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2001.

UNITED NATIONS. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York, 2003. Disponível em: <unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF\_91E.pdf ->. Acesso em: 30 ago. 2007.

WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WOOD, Donna J. *Corporate social performance*. Revisited. The Academy of Management Review. Mississippi State: Academy of Management, 1991. Disponível em: <www.ufsj.edu.br/Pagina/decac/Arquivos/set2004patricia.pdf->. Acesso em 25 set.2007.

## **ANEXO 1**

### **CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL DE ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS (ONU)**

#### **GRUPO 1: CULTURA E RECREAÇÃO**

- 1 100 Cultura e Artes
- 1 200 Esportes
- 1 300 Outras em Recreação e Clubes Sociais

#### **GRUPO 2: EDUCAÇÃO E PESQUISA**

- 2 100 Educação Fundamental e Média
- 2 200 Educação Superior
- 2 300 Outras em Educação
- 2 400 Pesquisa

#### **GRUPO 3: SAÚDE**

- 3 100 Hospitais e Clínicas de Reabilitação
- 3 200 Casas de Saúde
- 3 300 Saúde Mental e Intervenção em Crises
- 3 400 Outras em Saúde

#### **GRUPO 4: ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL**

- 4 100 Assistência Social
- 4 200 Emergência e Amparo
- 4 300 Auxílio à Renda e Sustento

#### **GRUPO 5: MEIO AMBIENTE**

- 5 100 Meio Ambiente
- 5 200 Proteção à Vida Animal

#### **GRUPO 6: DESENVOLVIMENTO E MORADIA**

- 6 100 Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário
- 6 200 Moradia
- 6 300 Emprego e Treinamento

#### **GRUPO 7: SERVIÇOS LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS CIVIS E ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS**

- 7 100 Organizações Cívicas e de Defesa de Direitos Civis
- 7 200 Serviços Legais
- 7 300 Organizações Políticas

**GRUPO 8: INTERMEDIÁRIAS FILANTRÓPICAS E DE PROMOÇÃO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS**

8 100 Fundações Financiadoras

8 200 Outras Intermediárias e de Promoção do Voluntariado

**GRUPO 9: INTERNACIONAL**

9 100 Atividades Internacionais

**GRUPO 10: RELIGIÃO**

10 100 Organizações e Congregações Religiosas

**GRUPO 11: ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, DE CLASSES E SINDICATOS**

11 100 Organizações Empresariais e Patronais

11 200 Organizações Profissionais

11 300 Organizações Sindicais

**GRUPO 12: NÃO CLASSIFICADO EM OUTRO GRUPO**

12 Não Classificada Anteriormente

## **ANEXO 2**

### **CLASSIFICAÇÃO DA ATIVIDADE PRINCIPAL DAS ORGANIZAÇÕES**

**Adaptado ao modelo brasileiro pelo  
Centro de Estudos do Terceiro Setor da EAESP – FGV**

#### **CULTURA E RECREAÇÃO**

- 01. Cultura e Arte
- 02. Esportes
- 03. Outras em Recreação e Clubes Sociais

#### **EDUCAÇÃO E PESQUISA**

- 04. Educação Infantil, Fundamental e Média
- 05. Educação Superior
- 06. Outras Ações em Educação
- 07. Pesquisa

#### **SAÚDE**

- 08. Hospitais e Clínicas de Reabilitação
- 09. Casas de Saúde
- 10. Saúde Mental e Intervenção de Crises
- 11. Ações Específicas em Saúde

#### **ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL**

- 12. Promoção Social
- 13. Emergência e Amparo
- 14. Auxílio à Renda e Sustento

#### **MEIO AMBIENTE**

- 15. Meio Ambiente

16. Proteção à Vida Animal

### **DESENVOLVIMENTO E MORADIA**

17. Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário

18. Moradia

19. Emprego, Treinamento e Geração de Renda

### **SERVIÇOS LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS CIVIS E ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS**

20. Defesa dos Direitos Humanos, Civis e Organizações Cívicas

21. Serviços Legais

22. Organizações Políticas

### **INTERMEDIÁRIAS FILANTRÓPICAS E DE PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO**

23. Fundações Financiadoras

24. Organizações Intermediárias e de Promoção do Voluntariado

### **ATIVIDADES INTERNACIONAIS**

25. Atividades Internacionais

### **RELIGIÃO**

26. Organizações e Congregações Religiosas

### **ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, DE CLASSES E SINDICATOS**

27. Organizações Empresariais e Patronais

28. Organizações Profissionais

29. Organizações Sindicais

### **OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO** Especifique:

30. Outros Sub-Grupos de Atuação

**ANEXO 3**  
**FORMULÁRIO DE PESQUISA**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**Programa de Mestrado em Administração**

**FORMULÁRIO DE PESQUISA**      No. \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2008

**1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

**1.1- Nome da Instituição :**

\_\_\_\_\_

**1.2- Endereço:**

\_\_\_\_\_

**1.3- Localização:**

- (131 ) Santo André                      (132 ) São Bernardo do Campo  
(133 ) São Caetano do Sul              (134 ) Diadema  
(135 ) Mauá                                (136 ) Ribeirão Pires  
(137 ) Rio Grande da Serra

**1.4- Constituição jurídica:**

- (141 ) Associação    (142 ) Instituto    (143 ) Cooperativa  
(144 ) Fundação    (145 ) OSCIPS

**1.5- Registros**

151- CNAS No.: \_\_\_\_\_

152- CNPJ No.: \_\_\_\_\_

153- INSC. EST No.: \_\_\_\_\_

1.6- Ano de fundação: \_\_\_\_\_

1.7- Nome do mantenedor/a: \_\_\_\_\_

## 2 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO DIRIGENTE ENTREVISTADO

2.1- Nome:

\_\_\_\_\_

2.2- Cargo ou função: \_\_\_\_\_

2.3- Tempo de exercício na Instituição :

\_\_\_\_\_

2.4 – Formação acadêmica :

(241 ) Ensino Fundamental      (242 ) Ensino Médio

(243 ) Ensino Superior.

Especifique \_\_\_\_\_

## 3- INFORMAÇÕES SOBRE AS ATIVIDADES DA INSTITUIÇÃO

3.1 – Qual a área de atividade da organização?

(311 ) Cultura e recreação      (312 ) Educação e pesquisa

(313 ) Saúde      (314 ) Assistência e promoção social

(315 ) Desenvolvimento e moradia



(319 ) Não classificado nos grupos acima \_\_\_\_\_

### 3.2 – Qual é a missão da organização?

---



---



---



---

### 3.3 – Quais são e quantas pessoas são beneficiadas diretamente com o trabalho da sua organização mensalmente ?

- (331 ) Crianças \_\_\_\_\_ ( 332 ) Jovens \_\_\_\_\_
- (333 ) Gestantes \_\_\_\_\_ (334 ) Terceira Idade \_\_\_\_\_
- (335 ) Moradores de rua \_\_\_\_\_ (336 ) Portadores de Deficiência \_\_\_\_\_
- (339 ) Outras. Especifique:

\_\_\_\_\_

## 4- COMPOSIÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS

### 4.1 – Qual a porcentagem que melhor representa a composição das fontes de recursos financeiros da sua organização, em 2007? (preencha todos que se aplicarem)

- (411 ) \_\_\_\_\_ % Governo
- (412 ) \_\_\_\_\_ % Receitas próprias (vendas de produtos, prestação de serviços, aluguel de imóvel)
- (413 ) \_\_\_\_\_ % Doação de indivíduos
- (414 ) \_\_\_\_\_ % Doação de empresas privadas
- (415 ) \_\_\_\_\_ % Fontes Internacionais
- (419 ) \_\_\_\_\_ % Outras. Especifique: \_\_\_\_\_

**4.2 – A sua organização tem um profissional para captação de recursos?**

(421 ) Sim Quantos?\_\_\_\_\_

(4211 ) formação Ensino Fundamental (4212 ) Ensino Médio

(4213 ) Ensino Superior. Especifique\_\_\_\_\_

(422 ) Não. Por quê?\_\_\_\_\_

**4.3 – Qual o critério que sua organização utiliza para selecionar empresas para captação de recursos? (indique todos que se aplicarem)**

(431 ) vizinhança (proximidade física)

(432 ) Afinidade da empresa com a ação social desenvolvida pela Instituição

(433 ) Porte da empresa

(439 ) Outros. Especifique\_\_\_\_\_

**4.4 – Quantas empresas privadas doaram recursos em 2007? (independente do valor)**

(441 ) \_\_\_\_\_empresas

**4.5 – Como as empresas privadas fizeram suas doações?**

(451 ) Em dinheiro (452 ) Em produtos (453 ) Em serviços

(454 ) Em mão-de-obra voluntária

Especifique\_\_\_\_\_

**4.6 – Quantas e há quanto tempo as empresas que doaram recursos em 2007 são parceiras da sua organização na doação recursos?**

(461 ) Há menos de um ano\_\_\_\_\_ (462 ) Entre 1 e 2 anos\_\_\_\_\_

(463 ) entre 3 e 5 anos \_\_\_\_\_ (464 ) Há mais de 5 anos\_\_\_\_\_

**4.7 – Você acredita que as empresas que doaram recursos em 2007 continuarão doando em 2008?**

(471 ) Sim. Quantas? \_\_\_\_\_

(472 ) Não.

Por quê? (4721 ) já possui obra social própria

(4722 ) contrato de parceria não será renovado

(4723 ) empresa doadora mudou-se para outra região

**4.8 – Sua organização tem tido aumento ou redução de investimentos sociais empresariais?**

( 481 ) Aumento

( 482 ) Redução.

Neste caso, qual teria sido o motivo para essa redução?

---

---

---

**5 – PROJETOS E CONTROLES****5.1 – Os doadores exigem a elaboração de projetos para efetivar as doações?**

(511 ) Sim.

Quem elabora o projeto é:

(5111 ) funcionário

(5112 ) voluntário

(5113 ) profissional contratado (5114 ) o próprio doador

(512 ) Não.

**5.2 – As empresas que concedem recursos determinam um tempo para que sejam aplicados (gastos) nos trabalhos da Instituição?**

(521 ) Sim.

Se sim, qual o tempo?

(5211 ) mensal (5212 ) 1 a 6 meses ( 5213 ) 6 a 12 meses

(5214 ) 12 a 18 meses (5215 ) acima de 18 meses

(522 ) Não.

**5.3 – Qual órgão realiza a fiscalização dos recursos recebidos e sua aplicação:**

(531 ) Auditoria interna (532 ) Auditoria externa

(533 ) Conselho Fiscal (534 ) Contabilidade

(539 ) Outro órgão da administração.

Especifique\_\_\_\_\_

**5.4 – A Empresa financiadora dos trabalhos sociais realiza auditoria periódica na Instituição para averiguação da aplicação dos recursos?**

(541 ) Sim.

(5411 ) documentos fiscais ( 5412 ) Avaliação de relatórios de resultados (5413 ) entrevista com os beneficiados

(542 ) Não.

**5.5 – Sua instituição possui indicadores de resultados para cada trabalho financiado?**

(551 ) Sim. ( 552 ) Não.

## **6 – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

**6.1 – Sua organização publica relatórios de atividades?**

(611 ) Sim.

(6111 ) Trimestral (6112 ) Semestral (6113 ) Anual

(6119 ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

(612 ) Não.

**6.2 – Sua organização faz parcerias para divulgar na mídia as ações promovidas?**

(621 ) Sim.

(6211 ) Rádio (6212 ) Jornal

(6213 ) TV (6219 ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

(622 ) Não.

## **7 – ORGANIZAÇÃO**

**7.1 – Quantos funcionários em tempo integral sua organização possui?**

\_\_\_\_\_

**7.2 – Quantos funcionários em tempo parcial sua organização possui?**

\_\_\_\_\_

**7.3 – Sua organização dispõe de voluntários?**

(731 ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_

(732 ) Não.

**8 – PERCEPÇÕES**

**8.1 – Qual a sua visão acerca do crescimento de fundações e institutos empresariais com caráter social?**

---

---

---

---

---

---

---

**8.2 – Você acredita que, atuando numa mesma área, haverá concorrência com essas empresas que praticam a responsabilidade social empresarial no atendimento das necessidades sociais? Esse fenômeno poderá impactar o volume de ajuda empresarial concedida atualmente?**

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 4**  
**RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E**  
**NOMES DOS DIRIGENTES ENTREVISTADOS**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>DIRIGENTE ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>
<b>Espaço Solidário Associação Assistencial</b>	Rua Marechal Deodoro, 311, Centro – Diadema	Patrícia Dias Tavares	Assistente Social
<b>Assistência Social Irmã Maria Dolores</b>	Rua Álvaro Alvim, 275 – SBC	Daisy Monteiro Cruz	Presidente
<b>Comunidade Inamar Educação e Assistência Social</b>	Av. Antonio Silvyo Cunha Bueno, 1451 – Jd. Inamar – Diadema	Carolina Domingos Pereira	Coordenadora
<b>Associação Missionária dos Franciscanos Menores Conventuais</b>	Rua Batávia, 280 – Pq. Novo Oratório – Santo André	Carlos Alberto Alborguete	Coordenador Administrativo
<b>Instituto Assistencial Nosso Lar</b>	Rua Francisco Ferreira, 59 – Jd. Guilhermina – Santo André	Marcelo Fabri	Administrador

<b>Instituto Assistencial e Educacional Amélia Rodrigues Instituto Assistencial Educacional Dr. Klaide</b>	Rua Silveira, 17 – Vila Guiomar-Santo André	Viviane Genain Valois	Coordenadora de Projetos
<b>Casa de Lucas Núcleo Beneficente Educacional</b>	Rua Cel. PM Celestino Henrique Fernandez, 420, Santo André	Regina Maria Caldas Rodrigues Pinto	Coordenadora Geral
<b>Associação Projeto CRER-Carinho e Respeito ao Excepcional</b>	Rua Guaporé, 76 - Vila Gilda – Santo André	Filomena H.D. Maida Guimarães	Assistente Social
<b>Instituto Beneficente Lar de Maria</b>	Rua Carneiro Leão, 273 - Vila Scarpelli - Santo André	Leila Maria Ramos	Coordenadora Geral e Pedagógica
<b>Obra Social São Francisco Xavier</b>	Rua da Terra, 80 – Serraria - Diadema	José Helvécio Arcanjo	Coordenador Pedagógico
<b>Instituto das Filhas de José</b>	Rua Dr. João Tibiriçá, 140, Ribeirão Pires	Nádia Maria Silva Colombara	Assessora Técnica de Serviço Social
<b>Associação Santana – Crianças de</b>	Rua Anastácio de Lima, 350, Ribeirão Pires	Celi Barreto dos Santos Fukui	Assistente Social



**Ribeirão Pires**

<b>Centro de Referência da Criança e do Adolescente</b>	Rua Rio Branco, 808 – Centro - Mauá	Roseli de Fátima Ribeiro Barros	Coordenadora
<b>ABEDABE - Associação Beneficente Educacional Daniel Berg</b>	Rua Prefeito Enio Brancalion, 160- Centro- Maua	Valdenir Aparecido Tofólli	Presidente
<b>ODEC- Organização para o Desenvolvimento da Educação e Cidadania (Projeto Sementinha)</b>	Rua Natal, 84 - Santo André	Kelma Ramos Vasconcelos	Presidente
<b>Núcleo de Convivência Menino Jesus</b>	Rua Justino Paixão, 45 - São Caetano do Sul	Vera Lúcia Contesini	Coordenadora Geral
<b>Associação Promoção à Favor da Vida</b>	Estrada do Caracu, 65 - Chácara São Paulo - Rio Grande da Serra	Ariane de Jesus Santos	Coordenadora
<b>APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais</b>	Rua Carlos dos Santos, 156 - Rio Grande da Serra	Neusa Celi Tartuce	Diretora- Presidente

<b>Ação Social Cristo Rei</b>	Rua Prefeito Carlos José Carlson, 47- Rio Grande da Serra	Walmi Terezinha Lauermann	Presidente
<b>RENAG-Rede de Entidades Assistenciais do Grande ABC</b>	Av. Antonio Silvyo Cunha Bueno, 1451 - Jd. Inamar- Diadema	Vânia Fernandes	Presidente
<b>Grupo Luz de Assistência e Orientação- Instituto de Longa Permanência para Idosos</b>	Alameda Casaquera, 250 - São Caetano do Sul	Margarida Flamini	Vice-Presidente
<b>Instituto de Assistência Espírita Lar Bom Repouso</b>	Alameda Casaquera, 227 -São Caetano do Sul	José Carlos Corsi	Vice-Presidente
<b>Grupo Espírita de Trabalho Misail</b>	Rua Maceió, 61- São Caetano do Sul	Regina Célia de Figueiredo Mendes	Vice-Presidente
<b>Associação Assistencial Espírita Anália Franco</b>	Alameda São Caetano, 2402 - São Caetano do Sul	Gilmar Talarico	Vice-Presidente

# 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](#)