



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO**  
**CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR**

**SANDERSON ALEXANDRE DA SILVA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E O TERCEIRO SETOR: INFLUÊNCIA DA  
AVALIAÇÃO DE PROJETOS NAS FORMAÇÕES SUPERIORES TECNOLÓGICAS**

**FORTALEZA**

**2012**

**SANDERSON ALEXANDRE DA SILVA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E O TERCEIRO SETOR: INFLUÊNCIA DA  
AVALIAÇÃO DE PROJETOS NAS FORMAÇÕES SUPERIORES TECNOLÓGICAS**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Gláucia Maria de Menezes Ferreira L.D

**FORTALEZA – CE  
2012**

Silva, Sanderson Alexandre

Responsabilidade Social e o Terceiro Setor: Influência da  
Avaliação de Projetos nas Formações Superiores Tecnológicas.

Sanderson Alexandre da Silva – Fortaleza: CETREDE/UFC 2012

51 f.

Orientador: Gláucia Maria de Menezes Ferreira L.D

Monografia (Especialização em Educação) – CTRDE/UFC, 2012.

1. Contextualizando Responsabilidade Social 2. Estudo de Caso.  
3. A Graduação Tecnológica e o Mercado de Trabalho Brasileiro  
Conclusões.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Docência do Ensino Superior, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

---

Sanderson Alexandre da Silva

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Gláucia Maria de Menezes Ferreira L.D  
Orientadora

---

Gláucia Maria de Menezes Ferreira L.D  
Coordenadora

Dedico este trabalho às pessoas que lutam diariamente ao meu lado, transmitindo fé, amor, alegria, determinação, paciência e coragem, tornando os meus dias mais felizes e alegres. Dedico também à minha família, queridos companheiros dessa jornada, que me propiciou a oportunidade de acreditar em mim mesmo e vencer, e por deixar os espaços livres para que eu pudesse aflorar os meus pensamentos, minhas hipóteses e principalmente minha vocação. Em especial ao minha querida mãe Ana, pelo incentivo constante.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me deu vida e inteligência, e dá força para que eu possa continuar a caminhada em busca dos meus objetivos. A professora. Glaucia Maria de Menezes Ferreira, pela dedicação, sugestões e incentivos dados para a realização da monografia.

Aos meus pais, Raimundo e Ana, que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade. E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

“O dever é uma coisa muito pessoal; decorre da  
necessidade de se entrar em ação, e não da  
necessidade de insistir com os outros para que  
façam qualquer coisa.”

(Madre Teresa)



## RESUMO

O presente estudo analisa de maneira conceitual a prática da Responsabilidade Social nas organizações do Terceiro Setor e apresenta estudo de caso em uma organização sem fins lucrativos. O foco do estudo é a cultura como um processo acumulativo, e mudança organizacional e o desenvolvimento humano dentro do contexto de responsabilidade social. O estudo apresenta uma organização centenária e a adoção de uma nova postura: a de compromisso social e de ela mesma decidir atuar em um lugar no terceiro setor, para elaborar um plano de ação assistencial, considerando que, no ambiente social culturalmente delimitado, todos os elementos vivenciam alterações que os tornam diferentes, em maior ou menor grau, e as organizações não escapam disso. No contexto organizacional, por meio do qual, durante muito tempo, prevaleceu o paradigma da estabilidade, a mudança era percebida como um fenômeno organizacional quase inadmissível e, portanto, ao gestor cabia apenas ser dirigido pelo fluxo das mudanças de forma reativa às suas manifestações, aprofunda-se uma observação direta dentro da vivência de uma instituição de ações do Terceiro Setor e ressalta-se que a necessidade do uso de conhecimentos especializados, e a importância da formação dos tecnólogos para atuação neste contexto.

Palavras chaves: Responsabilidade Social. Organização. Terceiro Setor. Consultoria. Tecnólogos.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.CONTEXTUALIZANDO RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	15
1.1.Evolução da Responsabilidade Social.....	15
1.2.O Terceiro Setor Abordagem conceitual e Histórica.....	18
1.3.Terceiro Setor e o Planejamento Estratégico.....	20
1.4.O Papel da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor.....	22
1.5.O Papel do Consultor e da Consultoria.....	23
2.ESTUDO DE CASO.....	26
2.1.Projeto Acolher.....	26
2.2.A Missão.....	28
2.3.Perfil Sócio-Econômico das Famílias Assistidas.....	28
2.4.Atividades Desenvolvidas com as Crianças Da Fundação.....	29
2.5.Acompanhamento Familiar.....	32
3.A GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA E O MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO.....	33
3.1.Importância da Avaliação de Projetos.....	35
3.2.Desenvolvimento Sustentável.....	39
3.3.Balço Social.....	40
CONCLUSÕES.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

## INTRODUÇÃO

As transformações socioeconômicas a partir da década de 90 têm impactado profundamente no comportamento das empresas até então acostumadas a pura e exclusiva maximização do lucro. A gravidade das condições sociais associadas à crise da economia e à instabilidade política da época, reforçaram a mobilização da sociedade para o desenvolvimento das causas sociais.

Assim a educação surge com uma nova proposta que é a graduação tecnológica. Esta proposta visa responder as novas demandas criadas por uma sociedade que tem pressa de um profissional preparado para a complexidade organizacional, que se remolda diariamente a partir dos requisitos ditados pela sociedade globalizada e pelas organizações que tem uma nova preocupação com seus públicos interessados e com as comunidades nas quais estão inseridas.

Este estudo tem por objetivo realizar uma breve análise conceitual e prática da Responsabilidade Social e do Terceiro Setor e a influência direta de conhecimentos específicos, evidenciando a importância da Graduação Tecnológica no Brasil como diferencial competitivo para as organizações, e apresentá-los como ferramenta organizacional fundamentada em teorias e que pode ser analisada.

De acordo com Tavares (1993), o homem é um ser predominantemente cultural e a cultura é o meio de adaptação do homem aos diferentes ambientes. Graças à cultura, o homem consegue superar suas limitações. A cultura é um processo acumulativo, sendo assim, o homem processa conhecimentos e experiências acumuladas ao longo das gerações que o antecederam. É a partir da adequação e manipulação criativa destas informações que surgem inovações e invenções.

Para entender a evolução das mudanças organizacionais dentro do contexto de Responsabilidade Social, inicialmente, considera-se que a escola da administração científica Taylor e Fayol, evidenciada como berço da administração, defendia a teoria de oferecer um tratamento superficial e desinteressado ao tema. Fato relevante ao posicionar as organizações

junto a posturas de Responsabilidade Social, pois com o foco nos aspectos que objetivamente poderiam impactar na produtividade, essa linha de pensamento enfatizava a estrutura e os processos formais da empresa: o que importava naquele momento era o funcionamento adequado de todas as “peças” de sua configuração mecanicista. A organização era considerada como uma máquina e, portanto, quando as “peças” não funcionavam eram substituídas ou racionalmente alteradas, com vistas a apresentarem um desempenho compatível com as expectativas. (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999; MOTTA; VASCONCELLOS, 2002).

No contexto organizacional, por meio do qual durante muito tempo prevaleceu o paradigma da estabilidade, mudança era percebida como um fenômeno organizacional quase inadmissível e, portanto, ao gestor cabia apenas ser dirigido pelo fluxo das mudanças de forma reativa às suas manifestações.

Nesse momento, as experimentações feitas no decurso da vida empresarial, apontaram o valor da Responsabilidade Social da mesma. A preocupação com o meio ambiente e a sociedade na qual a empresa está inserida se tornou uma máxima da produção. Procurar e desenvolver políticas éticas que acrescentem valor a imagem da organização são agora imprescindíveis para a estabilidade econômica da máquina empresarial.

Partindo do pressuposto que a Responsabilidade Social é um diferencial competitivo nas empresas, deseja-se por em evidência as ações aplicadas em organização com fins lucrativos, objeto de estudo de caso que se apresenta com nomes fictícios para preservar a identidade da organização implantada na sociedade, focando sua Responsabilidade Social.

Esta monografia discute um referencial teórico conceitual acerca de Responsabilidade Social e Terceiro Setor e a influência direta da avaliação de projetos objetivando estas ações nos cursos superiores tecnológicos como disciplina única.

No decorrer da discussão, será narrada um pouco da história de uma organização privada que aposta nas ações do Terceiro Setor, criando um projeto o qual inspira o nascimento de uma Fundação Assistencial.

Percebe-se que estudiosos partem da explicação inicial de que a sociedade atual está estruturada a partir de três grandes setores: o Estado (primeiro setor), o Mercado (segundo setor) e Organizações da Sociedade Civil que atuam sem finalidade de lucro, com atuações de interesse público (terceiro setor). Sendo assim, o Estado atua na esfera pública estatal, o Mercado na esfera privada e o Terceiro Setor na esfera pública não estatal.

Primeiramente, tratar-se-á da Evolução da Responsabilidade Social e, logo após, se conceituará o Terceiro Setor, utilizando o Planejamento Estratégico como sendo uma técnica que, parte do ambiente de uma organização. Esta ferramenta cria consciência das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito e direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Vale ressaltar que conscientização da identidade institucional se constrói na participação e na responsabilidade dos diferentes segmentos e instâncias da instituição. É tarefa de toda a organização, que preocupada com a qualidade institucional, vem integrar diversos procedimentos e instrumentos avaliativos que permitam a implementação de medidas e ações de melhoramento.

O crescimento da complexidade das organizações, principalmente nos últimos tempos em decorrência da globalização, é um fator preponderante para se evidenciar cada vez mais a importância da qualificação nas organizações. A administração dinâmica e de qualidade somente se viabiliza através da gestão do conhecimento. Assim se evidencia a importância da graduação tecnológica no Brasil como diferencial competitivo para as organizações, e apresentar como ferramenta organizacional.

Contraopondo-se assim a educação tradicional e a nova tem em comum a concepção da educação como processo de desenvolvimento individual. Todavia, o traço mais original da educação desse século é o deslocamento de enfoque do individual para o social, para o político e para o ideológico.

Durante o estudo ainda será abordado uma breve contextualização sobre graduação tecnológica fazendo uso de ferramentas metodológicas de exploração e alguns mecanismos de atuação, que conforme Markoni e Lakatos (2001, p.107), “a observação direta

extensiva apresenta como técnicas o questionário, o formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, pesquisa de mercado e outros. onde será utilizado roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto abordado”.

A empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente seja identificada como empresa cidadã. É aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com questões tais como: a não utilização de mão de obra infantil, a saúde e segurança dos colaboradores, a preocupação com as questões ambientais e a posse de um sistema de gestão coerente.

O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico, são apontados diversos conceitos de Responsabilidade Social, e terceiro setor sua evolução no contexto, e como foi sua historia e mostrando que esse demonstrativo não é só um instrumento de marketing, vai mais alem do que imaginamos.

No segundo capítulo mostra um estudo de caso que focaliza a iniciativa de uma organização particular fundada em 1893 e pioneira na Indústria Têxtil do Ceará, sempre teve grande importância no contexto social do nosso estado ao que parece, nunca se esquivou de suas responsabilidades.

No terceiro capítulo mostra e analisa Importância da graduação tecnológica para o mercado de trabalho brasileiro e seus conhecimentos específicos em Responsabilidade Social. No mesmo sentido evidencia-se a Avaliação de Projetos realizada nas organizações ressaltando o papel da avaliação transcende a mera questão fiscalizadora ou controladora, abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no processo com o objetivo de aprimoramento constante e sendo facilitador de uma aprendizagem organizacional que ocasiona na construção de uma nova cultura. Neste mesmo contexto focaliza-se o Desenvolvimento Sustentável e o Balanço Social

A conscientização da identidade institucional se constrói na participação e na Responsabilidade dos diferentes segmentos e instâncias da instituição. É tarefa de toda a organização, que preocupada com a qualidade institucional, vem integrar diversos procedimentos e instrumentos avaliativos que permitam a implementação de medidas e ações de melhoramento.

O Balanço Social é a demonstração de preocupação da empresas em particular de forma ativa nos programas sociais voltados para o bem estar da comunidade onde esta inserida, como também ser ético como todos os públicos que a organização ou individuo se relacionam.

As conclusões são baseadas na abordagem teórica descritas neste documento e no que é evidenciado no estudo de caso.

Assim aponta-se que a empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente seja identificada como empresa cidadã. É aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com questões tais como: a não utilização de mão de obra infantil, a saúde e segurança dos colaboradores, a preocupação com as questões ambientais e a posse de um sistema de gestão coerente.

## 1.CONTEXTUALIZANDO RESPONSABILIDADE SOCIAL

Mesmo diante das mais variadas dificuldades enfrentadas no seu cotidiano, boas ações partem de empresariado nacional que percebeu seu papel de ator no cenário das mudanças sociais. O primeiro setor, o Estado, não oferece condições nem respostas ágeis e rápidas, com eficiência, efetividade e eficácia, aos problemas tanto da população quanto das empresas, que devido á competitividade, estão habituadas a atuarem eficientemente no seu dia a dia.

Neste capítulo apresenta-se um breve levantamento sobre Responsabilidade Social mostrando que a cultura tem um caráter histórico mais profundo, remete às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais.

Na sociedade pós-capitalista, o conceito de Responsabilidade Social amplia-se, instituindo uma nova visão que vai além da obrigação com os acionistas, passando a incluir outros grupos constituídos.

### 1.1.Evoluções da Responsabilidade Social

Segundo Fischer (2002), a obrigação de permanecer em constante desenvolvimento é um desafio provocado pelas próprias organizações, que em sua complexidade e contemporaneidade, se vêem levadas a, freqüentemente, provocar saltos de transformação organizacional.

A cultura tem um caráter histórico mais profundo, remete às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. É um fenômeno mais complexo e profundo (FLEURY; SAMPAIO, 2002).



Pode-se notar estas transformações no período que se estendeu do final dos anos 60 ao início da década de 70. De maneira muito ampla, surge uma atuação mais voltada para o social, tendo se destacado basicamente como resposta às novas participações de alguns setores da sociedade os quais levaram para o universo das empresas diversas demandas por transformação na atuação corporativa tradicional, ou seja, aquela voltada estritamente para o econômico. Esta manifestação é notada como uma nova tomada de posturas de acordo com as necessidades da sociedade.

“O aumento crescente da complexidade dos negócios, advindo do processo de globalização e da velocidade das inovações tecnológicas e da informação, impõe ao empresariado uma nova maneira de realizar suas transações”. (ASHLEY, 2002, p. 3).

Esta relação complexa que existe entre as empresas e a sociedade apresenta-se, “incluindo comunidades, empregados, governos, e até outras empresas, concerne ao estudo da Responsabilidade Social de empresas”. (OLIVEIRA, 2008, p. 2).

No âmbito local, o nosso contexto nacional regido por uma constituição federal que trata de temas como Saúde, Educação e Bem Estar Social como Responsabilidade única do governo.

É possível perceber, no discorrer de muitos autores, que a Responsabilidade Social é um elemento importante na representação da vida humana e o contexto político sofre influências diretas a essa prática. Considera-se que todos os dias ocorrem acontecimentos pouco ou muito relevantes evidenciando a Responsabilidade Social com um elemento dinâmico que, a cada dia, sofre uma considerável alteração.

Na sociedade pós-capitalista, o conceito de Responsabilidade Social amplia-se, instituindo uma nova visão que vai além da obrigação com os acionistas, passando a incluir outros grupos constituídos. Assim como considera Druker ( apud KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 52), a empresa deve assumir responsabilidade por eventuais impactos causados para tudo e todos.

Com isto, uma nova concepção de Responsabilidade Social emergiu e pautou-se pelo reflexo dos objetivos e valores sociais. Houve o entendimento de que as companhias

estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. (TENÓRIO, 2006, p. 20).

Segundo Ashley et al (2006, p.6), Responsabilidade Social se define a partir de um dicionário de Filosofia como:

A possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigir o mesmo comportamento com base em tal previsão... O primeiro significado do termo foi político, em expressões como “governo responsável” ou “responsabilidade do governo” que exprimiam o caráter pelo qual o governo constitucional age sob o controle dos cidadãos e em funções deste

Ao observar este termo referente à responsabilidade, notamos o marketing envolto neste tema, ou seja, a influência e abrangência no indivíduo como um todo e manifestado por sua opinião, assim, de maneira nítida, foca-se a confiabilidade do termo no início de sua divulgação. Patrícia Ashley mostra outra definição de Responsabilidade Social extraída de um dicionário de Ciências Sociais (BIROUI, 1976 p.361), definindo como: “responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou opinião à pública[ ...] na medida em que tais atos assumam dimensões ou conseqüências sociais.” (ASHLEY, 2002, p.6).

Mais uma vez pode-se notar o poder de influenciar a opinião do indivíduo que, o termo Responsabilidade Social tem, sem esquecer que o comportamento é afetado conforme a opinião gerada. Dessa forma, percebe-se nesta análise de conjuntura, o comportamento das empresas privadas, comerciais e industriais. No contexto das manifestações e reivindicações pela ampliação da participação, como, por exemplo, durante o fortalecimento, no período do movimento sindical e estudantil, nas lutas pelos direitos civis e nas manifestações contra a devastação ambiental.

O mundo corporativo mostra um papel fundamental na garantia de preservação do meio ambiente e na definição da qualidade de vida das comunidades de seus funcionários. Empresas socialmente responsável geram, sim, valor para quem está próximo. E, acima de tudo, conquistam resultados melhores para si próprias. A Responsabilidade Social deixou de ser uma opção para as empresas. É uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência.

Porém, a Responsabilidade Social encontrou muitas barreiras, “através da figura dos fundamentalistas, que apoiavam a idéia de que as empresas devem somente realizar atividades visando o lucro dos acionistas”. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 51).

Fica entendido que, tanto no cenário mundial contemporâneo como no cenário local, observa-se o processar de inúmeras transformações de ordem econômica, política, social e cultural que, por sua vez, ambientam o aparecimento de novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedade. No âmbito das atuais tendências de relacionamento, verifica-se a aproximação dos interesses das organizações e os da sociedade, resultando em esforços múltiplos para o atendimento de objetivos compartilhados.

## 1.2.O Terceiro Setor Abordagem conceitual e Histórica

Muitos estudiosos partem da explicação inicial de que a sociedade atual está estruturada a partir de três grandes setores: o Estado (primeiro setor), o Mercado (segundo setor) e Organizações da Sociedade Civil que atuam sem finalidade de lucro com atuações de interesse público (terceiro setor). Sendo assim, o Estado atua na esfera pública estatal, o Mercado na esfera privada e o Terceiro Setor na esfera pública não estatal.

Considerando a estrutura da organização da sociedade, aprofundamos o presente estudo no conceito de terceiro setor para buscar melhor entendimento. Inicialmente Fernandes (1994, p.21), um estudioso do tema, o conceitua como:

[...]um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

Conforme Salamon e Anheier(1992), define o terceiro setor como “estrutural/operacional”, composta por cinco atributos estruturais ou operacionais que distinguem as organizações e outros tipos de instituições sociais. Podemos citar que estes atributos estão em:

- **Formalmente constituídas:** alguma forma de institucionalização, legal ou não, com um nível de formalização de regras e procedimentos, para assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo.
- **Estrutura básica não governamental:** são privadas, ou seja, não são ligadas institucionalmente a governos.
- **Gestão própria:** realiza sua própria gestão, não sendo controladas externamente.
- **Sem fins lucrativos:** a geração de lucros ou excedentes financeiros deve ser reinvestida integralmente na organização. Estas entidades não podem distribuir dividendos de lucros aos seus dirigentes.
- **Trabalho voluntário:** possui algum grau de mão-de-obra voluntária, ou seja, não remunerada ou o uso voluntário de equipamentos, como a computação voluntária.

O histórico do terceiro setor, assim como sua atuação, é marcado por um contexto de filantropia. As primeiras organizações filantrópicas instituídas no Brasil têm como referencial as “Santas Casas de Misericórdia” regidas inicialmente pela Igreja Católica.

Com referências na história, por volta do ano de 1534, na Vila de Santos no Estado de São Paulo. Eram instituições parcialmente movidas pelo trabalho voluntário. Fato que é importante, evidenciando um cenário competitivo e que visa o lucro para poder existir, as ações do terceiro setor são vistas como novas. Manifesta-se Falconer (1999, p.3) com o pensamento seguinte:

As organizações que compõem o terceiro setor evidentemente não são novas. Têm-se no Brasil, como exemplos tradicionais deste setor, as Santas Casas de Misericórdia e as obras sociais e, como representantes mais recentes, as organizações não-governamentais resultantes dos novos movimentos sociais que emergem a partir dos anos 70. Nova é a forma de olhá-las como componentes de um “setor” que pleiteia igualdade em relação ao Estado e ao Mercado.

Aprofundando o entendimento, podemos encontrar Fernandes (1997, p.27) conceituando o terceiro setor de maneira muito rica:

O Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e

expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Conclui-se que o Terceiro Setor atuará em complementação às atividades estatais porque o Estado não pode negar sua função. É nesse sentido o Terceiro Setor complementa essas atividades, uma vez que só a atuação do Estado é insuficiente como afirma Cardoso (1997, p.10):

Isso, no entanto, não é suficiente em países como o nosso, com uma herança profunda de desigualdade e marginalização. Precisamos de ações diretas e pontuais visando a corrigir distorções e desequilíbrios que se acumularam ao longo do tempo. Acredito que o fortalecimento da sociedade civil e de sua atuação no campo do desenvolvimento social é o caminho correto para que possamos superar essa herança pesada de injustiça e exclusão. Não considero esse caminho correto pelo simples fato de que aliviaria a tarefa do governo, retirando de seus ombros uma parcela de sua responsabilidade. Não se trata disso, mas sim de reconhecer que a ação do Terceiro Setor no enfrentamento de questões diagnosticadas pela própria sociedade nos oferece modelos de trabalho que representam modos mais eficazes de resolver problemas sociais.

Considera-se que esta forma insuficiente de atendimento do Estado aqui evidenciada através dos conceitos e o crescimento da violência, entre outros assuntos como analfabetismo, miséria e saúde, passaram de maneira relevante exigir uma postura da sociedade que se consolida com atuais ações e empreendimentos sociais melhorando a desempenho do terceiro setor.

### 1.3. Terceiro Setor e o Planejamento Estratégico

Verificando o funcionamento do terceiro setor, é valioso conhecer uma ferramenta de administração que no contexto impõe-se ao conceito de Planejamento Estratégico que segundo Stoner (1985.p.73), é “processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”. Objetivos estes que servem de sustentáculo para as ações cotidianas como norteador de grande abrangência.

O planejamento estratégico, enquanto técnica pode ser encarada, de acordo com Fischmann e Almeida (1993.p.25) como sendo “uma técnica que, através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das oportunidades e ameaças, dos seus pontos

fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito e direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.” Usando o conceito citado, vemos a abrangência da ferramenta que torna-se essencial para existência do Terceiro Setor.

É importante destacar, contudo, que não basta ser de longo prazo para ser estratégico, assim, como diz Rebouças (1989,p.31), a natureza estratégica do planejamento está intrínseca ao fato de “impulsionar toda a empresa rumo ao crescimento, desenvolvimento, diversificação e inovação, para isto a empresa precisa de atitudes criativas, interativas, adaptativas e inovadoras de seu quadro funcional motivado e comprometido com os resultados a serem alcançados”.

Planejamento estratégico também pode ser definido como uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar e evitar riscos.

Sendo as organizações que compõem o seguimento do terceiro setor dinâmica e com uma variante de um grande campo de atuação, torna-se um eficiente planejamento estratégico primordial para seu correto funcionamento. “As ações, por menores que sejam, devem constar. Por sua vez, os valores e princípios da organização devem ser apresentados de forma clara aos colaboradores, para que se obtenham vantagens com esse compartilhamento” (MITCHELL; YATES, 2002, p. 33).

De acordo com Roesch (2002, p. 10), “há consenso entre os estudiosos de que as práticas de gestão das organizações sem fins lucrativos devam partir dos problemas que circundam estas organizações e ser negociadas com as diferentes partes interessadas e os beneficiários”. Assim, os valores, princípios, visão e a própria "causa social" sofrem influência dos públicos de relacionamento dessas organizações (stakeholders). Desta forma, o planejamento estratégico deve considerar, além dos anseios e das necessidades da organização, também os anseios e necessidades desses públicos, uma vez que o relacionamento deve ser de mutualismo e cooperação, buscando a harmonia e os apoios necessários ao seu desenvolvimento e ao cumprimento das suas funções.

Conclui-se que a razão do planejamento estratégico trata-se de uma intervenção, à medida que se aplica a definição e utilização de uma metodologia, encontram-se resistências, inclusive para o reconhecimento da necessidade de sua utilização (Bryson, 1988.p.1). “No entanto, os benefícios advindos do seu uso justificam eventuais dificuldades”. E vale, nesse aspecto, uma intervenção de uma consultoria, pois é importante uma visão externa para incrementar as ações e reforçar parcerias, através da mostra de um trabalho sério.

#### 1.4.O Papel da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor.

Vive-se hoje na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém, esse talento e capacidade têm que ser vistos como fortes aliados. E não deixando ser esquecido o papel do ser humano na organização, seja ela qual for. A fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial. Mesmo sendo esta organização do terceiro setor, o talento humano sempre será oportuno.

É valioso salientar que a área que trata da gestão de pessoas na organização esteja alinhada à estratégia empresarial, desenvolvendo e incorporando o conceito de competências. Fleury e Fleury (2000, p.21) colocam que “competência está associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Para desenvolver essas ações, o gestor também deve ter: visão sistêmica trabalhar em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

Segundo Chiavenato (1999), nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiras da organização. O autor coloca que os empregados contribuem com

seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Ter a integração de saberes múltiplos e complexos, buscando em uma visão estratégica bem alinhada o processo de decisões e ações que dinamizam a organização e vão se tornando fortes. Isso é fator diferencial para uma organização, seja ela qual for. Não esquecendo, é claro, a velocidade das mudanças no cenário organizacional.

O desenvolvimento das habilidades e competências é importante, tanto para o gestor como para o colaborador, visto que envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional. Representando, então, um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas. As instituições, atualmente, devem se preocupar, em construir e manter um ambiente permanente, onde o clima de trabalho propicie a motivação e a satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias, objetivando o bem estar e satisfação dos colaboradores.

Baseado nesta observação segue o papel da consultoria que muitas vezes motivado pela falta de conhecimentos técnicos nos integrantes e dirigentes de projetos sociais, tornam-se indispensáveis para condução dos caminhos e praticas a serem observados pelos dirigentes.

### 1.5.O Papel do Consultor e da Consultoria

A mudança é um atributo ligado diretamente à natureza humana e às relações do homem em sociedade. O homem é um ser mutante e a mudança está presente em sua vida e em tudo que o envolve. Seja na natureza ou no ambiente social culturalmente delimitado, todos os elementos – no seu ritmo e velocidade – vivenciam alterações que os tornam diferentes, em maior ou menor grau, do que eram no momento anterior e do que virão a ser no momento seguinte (FISCHER, 2002).



Segundo Pereira (1999), o ser humano sempre procurou a ajuda de outro quando se sentiu em dificuldades, aconselhando-se com quem supunha deter mais conhecimento ou fosse capaz de ajudá-lo a resolver seus problemas. Ter conhecimento e capacidade de ajudar alguém a tomar decisões importantes constituiu-se fonte inesgotável de poder e prestígio.

O discurso da competitividade do ambiente empresarial tem tornado a mudança uma constante nas organizações. A capacidade de transformar tornou-se uma questão de sobrevivência. E, muito embora, a observação do funcionamento e do desempenho de uma organização cause a impressão de permanência, caso se olhe mais de perto e se analise mais profundamente, serão percebidos indícios de modificação em curso. Transformações que ocorrem no ambiente externo, numa velocidade, que, por vezes, pressiona as empresas a buscarem melhorias através das mudanças internas, num ritmo e velocidade que nem sempre são próprios das mesmas. (FISCHER, 2002; SHINYASHIKI, 2002).

Para Bellman (1993), o consultor deve considerar a consultoria como um meio de vida, como um ideal, uma vocação à qual deve dedicar-se inteiramente, com forte comprometimento e empenho profissional e pessoal. Deve ser como uma religião, com todo amor por si mesmo, pelo trabalho e pelas pessoas. Por outro lado, deve conciliar seu trabalho com sua vida pessoal, tendo claro o quanto quer trabalhar, quais as condições éticas de seu trabalho, recusando os trabalhos para os quais não tenha competência suficiente e dizer não para aqueles trabalhos com resultados dirigidos ou eticamente duvidosos.

A ideia do autor ressalta também a necessidade de uma forte parceria entre o consultor e seu cliente, por meio do qual, um oferece oportunidades em troca das habilidades e dedicação do outro. Os consultores vão oferecer suas habilidades, especialidades e novas perspectivas para os clientes, devendo mostrar respeito pela organização e pelo que está tentando realizar, bem como respeito pela cultura e valores da organização.

Block (1991) considera que a meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é chamado de intervenção. O termo intervenção descreve qualquer ação que o consultor adota em relação a um sistema do qual não faz parte.

A necessidade da intervenção de uma consultoria se dá para Pinho (2006, p73) com base em duas situações: realidade atual e situação futura lembrando que estes dois

aspectos proporcionam maior qualidade na identificação dos serviços de consultoria adequados ao cliente.

Nota-se que fazer uma intervenção em uma organização do Terceiro Setor é difícil tarefa, haja vista o conhecimento da consultoria ter que passar acima de tudo por uma proposta de desenvolvimento organizacional que Pinho (2006, p82) discorre como sendo um método o qual possibilita desenvolver os comportamentos, atitudes em favor da organização de forma transformadora. Considerando que as conseqüências da mudança organizacional na identidade profissional dos indivíduos decorrem, não só em função de sua circunstância particular, mas principalmente do significado do trabalho para cada um. O trabalho deve representar, portanto, um fator de harmonia, equilíbrio e crescimento.

É importante dizer que o trabalho de desenvolvimento é muito rico em termos de benefícios para a organização que passa por uma proposta de melhoria contínua e foca melhor suas energias para o melhor alcance de suas metas.

## 2. ESTUDO DE CASO

Evidenciando os conhecimentos abordados segue os estudos do caso de uma instituição que decidiu trabalhar com o terceiro setor como uma atitude de Responsabilidade social.

Nesta percebe-se que a educação é prioridade para as atividades propostas no cotidiano dessa organização. A instituição disponibiliza para as crianças acompanhamento com pedagogos, e proporciona alimentação farta e rica elaborada por profissionais de nutrição enquanto estão no projeto. Ainda oferece para as crianças assistência médica e odontológica enquanto estiverem inscritas no Projeto. Seus pais recebem acompanhamento psicológico e todo o apoio que possa ajudar na formação dos filhos. A organização acredita que estas ações aprimorem um novo mundo.

Inicialmente fundada em 2003, inicialmente com um projeto chamado Projeto Acolher, não se limitou ao assistencialismo, prática mais comum de ajuda às classes menos favorecidas. Sobretudo, o projeto visava participar ativamente na formação de pessoas, para que estas pudessem mudar a dura realidade que as cercavam. Tudo baseado principalmente na educação, através da complementação escolar e de atividades culturais.

### 2.1. Projeto Acolher

Oriundo de uma iniciativa de uma organização particular fundada em 1893 e pioneira na Indústria Têxtil do Ceará, sempre teve grande importância no contexto social do nosso estado ao que parece e nunca se esquivou de suas responsabilidades. Com mais de um século em atividade, esta empresa vem gerando inúmeros empregos diretos e indiretos. A preocupação com o seu quadro de funcionários sempre foi a marca dessa indústria que, ao longo de todos esses anos, vem proporcionando aos seus funcionários benefícios que ultrapassam os limites obrigatórios.

Agora, no intuito de ampliar o alcance de seu papel social para fora da empresa, a mencionada fábrica tomou a iniciativa de idealizar e implantar o PROJETO ACOLHER, que consiste em abrir as portas da organização para receber crianças selecionadas em escolas da prefeitura para uma vivência semanal.

Atualmente, muito se tem falado em atendimento às classes menos favorecidas, as comunidades de base, associações comunitárias, Organizações Não Governamentais (ONG) e entidades de apoio e incentivo aos mais carentes que se proliferaram pelo país. Sabe-se, portanto, que algumas delas deram muito certo no que pretendiam e pretendem fazer.

Do projeto, surgiram necessidades como a de estrutura física e a de pessoal para execução, assim, com o passar do tempo passou de uma condição de projeto para FUNDAÇÃO ASSISTENCIAL como organização formalmente constituída.

Hoje, a realidade da Fundação Assistencial<sup>1</sup> tem dado bons resultados para a organização que a mantém e a sociedade ao redor, porém vale observar que a Diretoria não usa das ações sociais para promoção da organização.

Fundada em 2003, inicialmente com um projeto chamado Projeto Acolher, não se limitou ao assistencialismo, prática mais comum de ajuda às classes menos favorecidas. Sobretudo, o projeto visa participar ativamente na formação de pessoas, para que estas possam mudar a dura realidade que as cercam. Tudo baseado principalmente na educação, através da complementação escolar e de atividades culturais.

As pessoas podem construir seus próprios caminhos como cidadãos pelo reconhecimento de experiências bem-sucedidas e a conscientização dos seus direitos e, assim, descobrir no exercício da cidadania uma fonte de satisfação pessoal. E, através de ações de Desenvolvimento Humano, busca conscientizar para cobrar os direitos de qualquer cidadão.

---

<sup>1</sup> Nome fictício

## 2.2.A Missão

A Fundação Assistencial, hoje atende diretamente, através de seus projetos, mais de 100 crianças, beneficiando, assim, diretamente em média 300 cidadãos em situação de exclusão social. Em suma, seu objetivo é promover a assistência social e cultural por meio do amparo às crianças carentes.

A educação é prioridade para as atividades propostas no cotidiano dessa organização. A instituição disponibiliza para as crianças acompanhamento com pedagogos, e proporciona alimentação farta e rica elaborada por profissionais de nutrição enquanto estão no projeto. Ainda oferece para as crianças assistência médica e odontológica enquanto estiverem inscritas no Projeto. Seus pais recebem acompanhamento psicológico e todo o apoio que possa ajudar na formação dos filhos. A organização acredita que estas ações contornem um novo mundo.

Nota-se que cultura é importante nas atividades, por isso, também são oferecidos às crianças cursos de teatro, aulas de capoeira, música e artes plásticas. Há biblioteca, quadra desportiva, brinquedoteca e sala de artes. O objetivo é que essas crianças saiam da escola apenas com um certificado nas mãos, mas que se tornem pessoas melhores, que saibam trabalhar em grupo, que tenham noção de ética, de paz, de cidadania, dos direitos humanos e de outros valores universais, tão importantes para o desenvolvimento do indivíduo e seu convívio em sociedade.

## 2.3.Perfil Sócio-Econômico das Famílias Assistidas

Nota-se que as condições sócio-econômicas das crianças assistidas e de suas famílias estão muito aquém das condições básicas mínimas, possuindo um número elevado de membros, com uma renda abaixo de um salário mínimo, freqüentemente limitando-se a um terço do salário mínimo.

As condições precárias de moradia são, em geral, agravantes de outros variados problemas. As casas possuindo apenas um ou dois vãos, torna o convívio familiar mais difícil e conflituoso, dificultando desde os momentos íntimos do casal à permanência durante o dia da criança em casa, tendo como conseqüência a perda (ou a não formação) do sentido do respeito ao espaço do outro, nos aspectos físico, social e psicológico; o baixo desempenho escolar e a exposição ao convívio das ruas, além de inadequada higiene corporal.

As famílias possuem um grande número de filhos, devido ao desconhecimento ou a impossibilidade da utilização de métodos anticoncepcionais, somando-se a isto, uma existência de muitas dificuldades e poucas opções de lazer.

Há, ainda, um grande número de mães solteiras, abandonadas pelos pais de seus filhos, que possuem uma história marcada de experiências violentas, buscando, através de pequenos serviços, recursos para a sobrevivência da família, e, com pouco ou nenhum amparo, tentam educar seus filhos, resistindo às adversidades da vida.

#### 2.4. Atividades Desenvolvidas com as Crianças Da Fundação.

Todo o processo educacional exige tempo e um grande investimento de esforços para que possa ser bem sucedido. O Projeto beneficiou até 2008, direta e indiretamente, em torno de 500 pessoas entre crianças e adultos. Todos em flagrante situação de miséria econômica, social e muitas vezes moral. O programa idealizado visa atender a estas carências, no sentido de colaborar verdadeiramente para que cada assistido possa transformar sua condição de vida e, conseqüentemente, a sociedade.

Na prática, as crianças recebem diariamente apoio em sua educação formal, moral, higiênica e artística. A criança inscrita neste programa continua freqüentando normalmente a escola e, no turno alternado do colégio, participa no Projeto das atividades abaixo descritas, além da alimentação, composta pelo café da manhã e almoço ou jantar e jantar.

O horário de funcionamento é de 7:30 às 11:30 e de 12:30 às 16:30, de segunda à sexta, com crianças diferentes em cada turno. O atendimento é de um total de 100 crianças, que cursam da 1ª a 2ª série, na faixa etária de 6 a 10 anos.

As atividades dirigidas são elaboradas semestralmente e alteradas quinzenalmente em reuniões de avaliação das quais podemos citar:

✓ Alfabetização e acompanhamento das atividades escolares- As crianças chegam à Fundação sem noções de escrita e leitura e lá são devidamente alfabetizadas. No ano de 2007, foram alfabetizadas em torno de 30 crianças. A Fundação mantém contato com a escola, a fim de construir um calendário de projetos compatível com o conteúdo que está sendo visto na escola formal. A Fundação não pretende ser um local para que sejam feitas as tarefas de casa, mas sim um ambiente complementar que ajuda o aluno a entender e se familiarizar com o que é aprendido em sala de aula.

✓ Aula de capoeira - Durante todo o primeiro semestre do ano de 2007, a Fundação contou com um professor voluntário que iniciou um trabalho semanal de capoeira com as crianças da. Foram beneficiadas em torno de 40 crianças, entre as quais 6 foram batizadas como capoeiristas.

✓ Aula de futebol - Nesta atividade, a organização contou também com professor voluntário de futebol durante todo o ano de 2007, 2 (duas) vezes por semana. Foram realizados alguns torneios internos e todas as crianças puderam participar de tal atividade.

✓ Aula de flauta e coral - Também contou com um professor voluntário, especializado em aulas de canto e flauta, e, no ano de 2007, demos início ao programa de musicalização de nossas crianças. O Coral se apresentou nas festinhas de São João e Natal e 8 (oito) crianças já formam um grupo de flauta de nível razoável. Todas as crianças participam da aula de coral, que acontece 2 (duas) vezes por semana e os interessados participam das aulas de flauta. As crianças fazem exercícios de ritmo e coordenação, exercícios com notas musicais, exercícios de respiração e memorização, etc. A Fundação disponibiliza o material musical necessário para a execução dessas atividades.

✓ Brinquedoteca – Com a doação de brinquedos usados, a Fundação e montou uma sala de brinquedos acessível às crianças no intervalo das aulas. Por acreditar ser importante o contato dessas crianças com brinquedos variados, desenvolvendo, assim, a criatividade e aumentando seus momentos de lazer em suas instalações.

✓ Banho e escovação diários - As crianças da Fundação Carlos Pinheiro possuem cada uma um depósito onde guardam seus pertences pessoais, como sabonete, escova de dente e escova de cabelos. Ao chegarem pela manhã, à Fundação tomam café da manhã e, logo após, escovam os dentes. Antes do almoço, todas as crianças tomam banho, escovam os dentes e os cabelos e saem em boas condições de higiene para a escola onde estudam. Às sextas feiras, foram realizadas rodas de discussão sobre boas maneiras, momento em que cada aluno pôde tirar dúvidas e aprender sobre higiene e como cuidar de si próprio, mesmo fora das instalações da Fundação.

✓ Atividades artísticas manuais - O ano de 2007 foi muito rico nas aulas de artes manuais. Foram realizados vários projetos artísticos durante todos os meses de funcionamento da Fundação, tais como: confecção de máscaras com lantejoulas, tecidos e papel durante as festividades de carnaval; pinturas com tinta guache, trabalhos com canudos, embalagens plásticas e palitos de picolé; confecção de cartazes sobre o dia do índio; apresentação teatral em homenagem ao dia das mães; confecção de bandeirinhas, flores de papel crepom, vasinhos de garrafas pet durante as festas juninas; confecção de gravatas e cartões em homenagem ao dia dos pais; confecção de bandeiras do Brasil e maquetes com canudos de revista para uso no desfile cívico de 7 de setembro; competições, brincadeiras e passeio com trenzinho da alegria para a comemoração do dia da criança; concurso de redação com as crianças já alfabetizadas; confecção de árvores artesanais, cartões natalinos, dança e teatro nas festas de Natal. No Natal as crianças receberam a visita do Papai Noel o qual distribuiu presentes a todas elas.

✓ Passeios - Em outubro, para a comemoração do dia das crianças, a Fundação contratou um trenzinho da Alegria para realizar um passeio pelas imediações da fundação com todas as crianças. Cada volta durou cerca de 10 minutos e as crianças puderam se divertir ao som de músicas infantis e brincadeiras de personagens caracterizados.



## 2.5. Acompanhamento Familiar

A fundação tem a prática baseado no crescimento das famílias atendidas. Há uma reunião mensal no projeto com as famílias, ocasião em que são tratados temas ligados às suas necessidades, tais como: educação infantil, violência no lar, prevenção ao uso das drogas, higiene, métodos anticoncepcionais e outros. Além das reuniões realizadas bimestralmente em meses alternados.

A Fundação Assistencial ainda mantém um programa de visitas às famílias em suas casas com uma entrevista individual, buscando detectar as principais dificuldades das famílias, seja de vícios, violência doméstica, desemprego ou outras. Esta ação busca, conjuntamente, soluções, criando e estabelecendo metas para melhoria da qualidade de vida, segundo a realidade específica de cada família, a curto (1 ano), médio (3 anos) e longo (5 anos) prazos.

O programa de assistência às famílias inclui cursos de alfabetização, profissionalizantes e orientações para o mercado de trabalho. O Projeto visa também à melhoria das condições de moradia das famílias. Para tanto, são realizadas campanhas de orientação, tais como, a importância da água potável (com distribuição de filtros), melhoria das condições sanitárias e da higiene em geral.

E, ainda, mensalmente, das famílias atendidas, são sorteadas ou ainda por avaliação de vistas para ser beneficiada com a reforma de seu lar. Algo audacioso que parte da demolição ou aquisição de nova propriedade para a família. Obviamente, tudo em acordo com o setor jurídico que redige um documento na qual a família faz um acordo de não voltar para as antigas instalações ou mesmo vender.

### 3.A GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA E O MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO.

Atualmente aumentam os questionamentos sobre tudo e, principalmente, quanto ao trabalho da organização. Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho, já não surtem os mesmos efeitos do início do século. Até porque ser um bom profissional já não é suficiente para se manter um emprego. É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento.

Vivemos atualmente em um mundo de constantes mudanças. Isso significa que as organizações precisam ser capazes de se adequar rapidamente às novas situações. É importante que, além de conhecer o que está mudando, as empresas observem as tendências de forma a se anteciparem a essas mudanças.

O crescimento da complexidade das organizações, principalmente nos últimos tempos, em decorrência da globalização, é um fator preponderante para se evidenciar cada vez mais a importância da qualificação nas organizações. A administração dinâmica e de qualidade somente se viabiliza através da gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Assim com estas demandas apresentadas pelas organizações impõe-se questões teóricas centrais que informam a insuficiência das considerações geradas pelas políticas educacionais em curso no país, destacando dentre outras a atual política relativa aos currículos dos cursos de graduação que vem sendo implementada pelo Ministério da Educação (MEC), a partir da aprovação da Lei no 9.131/95 e da nova LDB (Lei no 9.394/96).

Nunca se deu tanta ênfase às pessoas nas organizações quanto nas últimas décadas. A crescente valorização do indivíduo nas organizações é fruto da evolução dos processos de produção e gestão de pessoas, que busca seu diferencial competitivo através do desenvolvimento humano.

Existem organizações dos mais diversos ramos de atividades, de vários tamanhos, com variedades tecnológicas para produzirem bens ou serviços dos mais variados tipos de mercados, a fim de serem utilizados pelos mais diversos consumidores. Podem operar em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço reagindo a elas dentro de estratégias e comportamentos diferentes, alcançando resultados extremamente diferentes.

A organização, no campo empresarial assim, assume algumas medidas de desenvolvimento entre seus atuais colaboradores que cobra do país novas políticas educacionais. O mercado de trabalho atual tem necessidade de um profissional voltado para suas demandas, assim torna-se evidente o papel das instituições de educação superior que passam a ter o papel de formadora de um profissional adequado a complexidade organizacional.

A educação tradicional e a nova têm em comum a concepção da educação como processo de desenvolvimento individual. Todavia, o traço mais original da educação desse século é o deslocamento de enfoque do individual para o social, para o político e para o ideológico.

Com suas bases na sociedade de classes da Idade Antiga, destinada a uma pequena minoria, a educação tradicional iniciou seu declínio já no movimento renascentista, mas ela sobrevive até hoje, apesar da extensão média da escolaridade trazida pela educação burguesa. A educação nova, que surge de forma mais clara a partir da obra de Rousseau, desenvolveu-se nesses últimos dois séculos e trouxe consigo numerosas conquistas, sobretudo no campo das ciências da educação e das metodologias de ensino.

Estamos vivendo de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral. Fenômenos econômicos e sociais, de alcance mundial, são responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar.

Em um primeiro momento do estudo busca o entendimento da expressão Educação Tecnológica. Que poderia, por exemplo, estar ligada às tecnologias educacionais, poderia ser uma dimensão mais específica de uma educação profissional ou educação técnica,

ou poderia ser uma forma nova de se colocar em prática uma área da Educação apoiada em teorias tecnológicas.

Afirma Bastos (1997) que a educação no mundo de hoje tende a ser tecnológica, o que, por sua vez, vai exigir o entendimento e interpretação de tecnologias. Como as tecnologias são complexas e práticas ao mesmo tempo, elas exigem uma nova formação do homem que remeta à reflexão e compreensão do meio social em que ele se circunscreve.

A busca de identidade para a Educação Tecnológica não se constitui numa utopia do próximo milênio, mas um desafio educacional, do momento presente para todos os educadores comprometidos com a cidadania de seu povo.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - a Lei nº 9394/96 - em vários momentos faz alusão à Educação Tecnológica. Acredita-se que a simples exigência legal não garante o seu efetivo desenvolvimento. De nada adiantará termos valores proclamados se a prática não corresponder a essas determinações. Há que se refletir sobre o seu papel no mundo atual, marcado pelas transformações e pelas mudanças em vários setores. Não adianta conhecê-las e internalizar os seus resultados/produtos mas também ser capazes - como educadores - de criar condições para interferir nessas transformações, na medida em que, como protagonistas da história, todos são responsáveis, e muito, pela própria história que ajudam a construir.

Observa-se que na maioria desses cursos tecnológicos a ocorrência de disciplinas foca o desempenho de um profissional que atua na área de Responsabilidade Social e ainda Sustentabilidade preocupações nítidas absorvidas pela educação na proposta de uma intervenção futura.

### 3.1.Importância da Avaliação de Projetos.

Cada instituição tem sua história, com suas formas e conteúdos próprios que precisam ser respeitados, ao mesmo tempo, em que exercita sua autonomia em desenvolver no que for

possível e desejável os processos avaliativos que correspondam aos seus objetivos e as suas necessidades específicas.

A conscientização da identidade institucional se constrói na participação e na responsabilidade dos diferentes segmentos e instâncias da instituição. É tarefa de toda a organização, que preocupada com a qualidade institucional, vem integrar diversos procedimentos e instrumentos avaliativos que permitam a implementação de medidas e ações de melhoramento.

Vendo a relevância do tema avaliação, a qual se conceitua, segundo Chianca (2001, p.16) como:

A coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido.

Analisando a importância dos critérios estabelecidos e as recomendações de melhoria, nota-se que a prática de avaliação solidifica uma imagem positiva da organização que, ao ganhar a confiança dos interessados, passa a ter mais liberdade para atuar no mercado.

A avaliação institucional não é um processo sem direção e sem planejamento, requer uma instância interna que incentive, coordene e possibilite a articulação e a coerência de diversos instrumentos avaliativos, operando com procedimentos metodológicos e operacionais comuns que permitam a cada instituição conhecer e avaliar o seu desempenho quantitativo e qualitativo. Assim, é necessário que exista uma instância interna própria de cada instituição para a coordenação do processo avaliativo.

Segundo Armani (2001), um bom sistema de indicadores deve:

- Ter mais indicadores nos níveis de atividades e resultados e menos no nível de objetivo geral;

- Conter um número de indicadores adequado para o projeto, trazendo informações importantes, porém, não em excesso, de modo a facilitar a operacionalização da avaliação;
- Fazer com que o processo de definição de indicadores seja o mais participativo possível, envolvendo todos os principais atores do projeto;
- Promover reflexões periódicas com os atores ao longo de todo o projeto;
- Explicitar os meios de verificação e coleta de dados, bem como seus responsáveis;
- Buscar fazer uso de informações já existentes ou de simples produção, com o objetivo de aperfeiçoar o uso de recursos.

A ausência de estratégia para o estabelecimento de alianças acaba resultando na falta de indicadores de resultados que propiciem a avaliação e comparação com outras iniciativas na mesma área. Uma vez que os projetos se concretizam como casos isolados, construídos com base em necessidades e interesses pontuais, próprios de determinadas situações e contextos.

No caso de organizações do terceiro setor que vivem com o propósito de executar projetos, tem-se uma importância muito voltada para uma administração eficaz dos projetos existentes e a implementação de novos. De acordo com Amaru (2002), a administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado. Com base neste resultado, norteiam-se as ações, assim como o planejamento estratégico.

Através de uma boa avaliação, é que a organização se fortalece e se reconhece nesta hora o papel do consultor, ao qual cabe este monitoramento, tornando possível uma visão de confiabilidade entre novos parceiros. Mesmo não sendo tarefa fácil, o processo de avaliação e monitoramento é importante para o acompanhamento e melhoria dos processos e resultados, e para a efetividade das ações, além de facilitar a transparência e a prestação de contas entre as organizações aliadas e para a sociedade.

Um aspecto a ser enfatizado é o fato de que, quanto mais central a aliança for para a missão e para a estratégia de cada parceiro mais forte será a parceria, pois a compatibilidade de valores institucionais é parte integrante da cooperação sustentável.

Os parceiros não precisam ter valores inteiramente congruentes, porém as diferenças precisam permanecer em limites aceitáveis; valores conflitantes serão barreiras à cooperação. Assim, de acordo com Austin (2001), é preciso avaliar se:

- as missões das organizações têm pontos em comum;
- se a aliança é importante para ambas;
- se as necessidades e capacidades dos parceiros são passíveis de integração;
- e se eles têm valores organizacionais semelhantes.

O autor ainda ressalta a importância de que os parceiros sejam claros quanto aos seus objetivos mútuos em relação à cooperação, identificando os múltiplos benefícios para cada parte e para a sociedade como um todo, pois o valor social gerado pela cooperação pode variar bastante em função do propósito da aliança. Além disso, é importante analisar o valor social incremental gerado pela cooperação em comparação com o valor criado pelos parceiros individualmente.

Para que isto ocorra, os parceiros precisam ser capazes de avaliar cuidadosamente os recursos potenciais e reais envolvidos na aliança, tendo em vista que as organizações podem alcançar benefícios provenientes da economia de custos, de escala, de escopo e da sinergia entre si. Estes benefícios podem surgir se, através da aliança, a organização conseguir eliminar custos duplos e capacidade excedente por meio do compartilhamento de instalações, serviços ou atividades, se houver aumento da visibilidade dos parceiros e de sua esfera de impacto, melhorando potencialmente sua imagem e credibilidade; e, ainda, se forem reunidas capacidades complementares de duas ou mais instituições, já que nenhuma organização isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade social.

Assim, o papel da avaliação transcende a mera questão fiscalizadora ou controladora, abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no

processo com o objetivo de aprimoramento constante e sendo facilitador de uma aprendizagem organizacional que ocasiona na construção de uma nova cultura.

Vale ressaltar este conhecimento de grande valor para o desenvolvimento de ações efetivas de Responsabilidade Social, neste conhecimento técnico esta a efetivação das atitudes empresariais.

### 3-2.Desenvolvimento Sustentável

Entende-se a partir da expressão desenvolvimento sustentável como forma de desenvolvimento capaz de responder às demandas atuais sem danos das gerações futuras. Assim, o desenvolvimento sustentável visa a melhoria das condições de vida dos indivíduos mas preservando, simultaneamente, o meio envolvente a curto, médio e sobretudo longo prazo. Tal pode ser conseguido através de um tipo de desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável.

Considerando que conceito do desenvolvimento sustentável entrou em cena nos anos 70, e admite a utilização dos recursos naturais de que temos necessidade hoje, para permitir boa qualidade de vida, porém sem comprometermos a utilização desses mesmos recursos pelas gerações futuras. (TINOCO. 2010).

Analisando as atuais preocupações sociais nota-se o contexto educacional passando por mudanças e dando espaço a novos conhecimentos que gerem resultados em longo prazo. O cuidar do planeta, a visão de recursos esgotáveis são praticadas com a criação de um pensamento responsável e o desenvolvimento técnico científica e o resultado de testes em metodologias que neutralizem a destruição inconsciente praticada em busca de conforto e consumo exacerbado.



### 3.3. Balanço Social

O Balanço Social é um assunto novo no Brasil apesar de que nos outros países já tenha uma grande caminhada. Por incrível que pareça, poucos atentam que o Brasil foi pioneiro mundial em exigir por meio de legislação própria a preparação da documentação específica. De fato, a relação Anual de Informações Sociais Brasileiras o tal conhecido entre a contabilidade, mas precisamente a parte pessoal a Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) que existe em todas as empresas brasileiras de acordo com a lei nº 76.900, de 23/12/1975 constitui um documento oficial no Brasil em que estão explicitas informações características da memória social da empresa, embora tenha suas limitações em informações.

Alguns estudiosos dizem que a RAIS pode ser conhecido como o Balanço Social em seu processo de inicialização.

No Brasil, o Balanço Social começou a ser discutido nos anos 90 com a campanha iniciada pelo Sociólogo Herbet de Sousa (Betinho) que inicialmente tinha caráter mais filantrópico do que propriamente um questionamento sobre as práticas internas e externas e os princípios das empresas que se aventuravam nestas discussões e iniciativas.

A partir de 1993, a Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida – conhecida como Campanha contra a Fome –, criada por Betinho e desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), tornou-se uma referência nacional. Essa ação foi determinante para o nascimento do modelo de Balanço Social, pois promoveu, além de parceria e diálogo, a aproximação de parte do setor empresarial de um relevante e urgente problema social brasileiro: a fome. (CIRO TORRES. 2008.).

A estratégia adotada por Betinho e a equipe do IBASE foi a de criar um modelo básico, mínimo e inicial, construído à base do consenso e que pudesse ser lançado rapidamente e contou também com o apoio e a recomendação da Comissão de Valores Mobiliários, por meio de uma instrução normativa, segundo a qual as empresas de capital aberto deveriam realizar, anualmente, Balanço Social no modelo sugerido.

Com esses fatos sobre IBASE e Betinho conseguiu grandes apoios como Agência Nacional de Energia Elétrica, que recomendou a realização de Balanço Social seguindo o modelo IBASE a todas as empresas do setor. A Câmara Municipal de São Paulo criou um selo que sugeria o modelo IBASE, exemplo seguido por diversas casas legislativas estaduais e municipais. (CIRO TORRES. 2008.).

Atualmente caminha-se para unificação de modelos de Balanço Social, pois a regularização de um modelo único, padrão e simples, vão permitir uma análise dos balanços para comparação de desempenho das empresas e facilitando o entendimento de todos os envolvidos.

No Estado atual em que as atividades se desenvolvem, o relatório envolve o desenvolvimento de cinco vértices: o Balanço Social relacionado ao balanço das pessoas, o demonstração do valor adicionado, as leis ambientais, Responsabilidade Social e as atividades de cada entidade.

Para Tinoco (2010, p.7) a definição presente para o Balanço Social é de um “instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, de forma mais transparente possível, informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários, na busca do desenvolvimento sustentável”.

Isso mostra que a informação colhida para o Balanço Social deve ser avaliada para posteriormente seja publicado, pois outras empresas do mesmo ramo vai se espelhar e conduzir se existe relacionamento com o ramo da atividade ou pode também até criticá-lo.

O novo modelo de gestão empresarial traz consigo o conceito de sustentabilidade e essas empresas precisam promover o desenvolvimento sustentável mostrando assim em seus demonstrativos, para isso deve ter certificação de auditores contábeis independentes para que a sociedade se assegure das informações.

Segundo Savitz (apud Tinoco, 2010, p.08): “A Responsabilidade socioambiental pode ser conceituada como aquela que gera lucro para o acionista, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com que mantém relações” porem Balanço Social vem demonstrar o grau de Responsabilidade Social assumido

pela empresa e presta conta à sociedade sobre o uso do patrimônio público, que é constituído dos recursos naturais, humanos e o direito de conviver e utilizar os benefícios da sociedade onde atua.

O Balanço Social, também conhecido pelos nomes de Relatório Socioambiental e Relatório de Sustentabilidade e descreve certa realidade econômica, social e ambiental de uma entidade e tem como objetivo de ser equitativo e comunicar informações que satisfaça à necessidade de quem dela precisa. “Essa é a missão da contabilidade, como ciência de reportar informação contábil, financeira, econômica, social, ambiental, física, de produtividade e de qualidade, com sustentabilidade, buscando o desenvolvimento sustentável” (TINOCO. 2010. p.29).

## CONCLUSÕES.

Ao estudar a conceituação de Responsabilidade Social e Terceiro Setor, vê-se que o trabalho de intervenção por meio de pessoas mais humanas seria de muita valia, visto que diminuiria o tempo e melhoraria a atuação dos projetos.

De maneira muito ampla através deste estudo, nota-se que surge uma atuação voltada para o social, tendência natural que se destaca nas organizações como resposta às novas participações de alguns setores da sociedade os quais levam para o universo das empresas a necessidade de transformação na atuação corporativa tradicional, ou seja, aquela voltada para o lucro. Esta nova postura é notada como uma nova tomada de ações de acordo com as necessidades da sociedade.

Essa nova postura das organizações de desenvolver ações para o uso da sociedade considera-se uma pouco complexa, já que são diferenciadas as atuações que vão desde a preservação ambiental até questões de desenvolvimento sócio-cultural.

Observa-se que, atualmente, no Brasil, surge um interesse grande pelo tema Responsabilidade Social empresarial, tanto no meio empresarial, na mídia, quanto no meio acadêmico. Usando este termo, Responsabilidade Social, muitas ações vêm sendo tomadas pelas empresas, especialmente na área social, beneficiando, sobremaneira, o conjunto da sociedade.

Outro grande fato que não pode passar despercebido é a postura da sociedade civil frente aos problemas sociais: ela os vem enfrentando ao invés de deixá-los para estado. Desta forma, é imposta às empresas uma mudança no processo de condução dessas temáticas, as empresas se vêm na obrigação de assumirem uma posição mais estratégica na proporção que atingem a imagem corporativa.

Concordando com Mello Neto e Froes (2001, p.95):

A Responsabilidade Social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial. Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela

prática de preços abusivos, de missões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto do seu novo posicionamento de empresa cidadã.

Assim, a Responsabilidade social das empresas mostra que a distancia entre as pessoas e os programas sociais diminuíram muito, tornando-os mais reais do que aparentavam em quanto só o Estado intervinha.

As ações de Responsabilidade Social têm sua causa nas transformações de ordem econômica, política, social e cultural que, por sua vez, ambientam o aparecimento de novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedade. No âmbito das atuais tendências de relacionamento, verifica-se a aproximação dos interesses das organizações e os da sociedade resultando em esforços múltiplos para o atendimento de objetivos compartilhados.

A Responsabilidade Social empresarial, que é caracterizada pela permanente preocupação com a qualidade ética das relações da empresa com seus diversos públicos, sejam eles interno ou externo, ainda não foi alcançada como um todo; mesmo porque, podem ser identificados apenas alguns padrões de comportamento empresarial que permeiam a Responsabilidade Social.

É possível afirmar que inúmeras empresas realizam algum tipo de ação social no Brasil. Os empresários, em sua maioria, consideram que as empresas possuem dimensões econômicas e sociais, embora as sociais só possam ser planejadas após uma condição satisfatória da economia.

Observam-se deficiências do terceiro setor brasileiro, que apontam para a sua falta de profissionalização, ausência de tecnologias de planejamento e gestão empresarial. Nessa linha de raciocínio, a capacitação direcionada às entidades sociais deveria focalizá-las como organizações essencialmente semelhantes a quaisquer empresas, cuja eficiência e eficácia dependeriam da assimilação e correta utilização de conceitos e práticas de gestão baseados no pensamento estratégico e na lógica de mercado.

As entidades sociais necessitam, efetivamente, incorporar novos conceitos e ferramentas que as ajudem a aprimorar a qualidade do seu trabalho, a comunicar-se com maior eficácia com todos os seus públicos e a ganhar maior autonomia e capacidade de sustentação. Porém, nenhuma modernização será bem-sucedida sob a base de uma incompreensão ou desvalorização da cultura e dos potenciais próprios do mundo não lucrativo.

É importante notar no contexto o pensamento de Bretas Pereira (1999), ao afirmar que o ser humano sempre procurou a ajuda de outro quando se sentiu em dificuldades, aconselhando-se com quem supunha deter mais conhecimento ou fosse capaz de ajudá-lo a resolver seus problemas. Ter conhecimento e capacidade de ajudar alguém a tomar decisões importantes constituiu-se fonte inesgotável de poder e prestígio.

Assim, percebe-se a importância da intervenção de uma Consultoria especializada em gestão, até mesmo o terceiro setor que trabalha em situações muito complexas pode, ao fazer o uso correto das ferramentas, obter maior aproveitamento de suas ações.

O trabalho de consultoria resume-se, inicialmente, na compreensão dos aspectos inerentes à cultura da organização a ser trabalhada, especialmente, mas não unicamente, na fase inicial. Visto que se trata do momento em que se busca compreender o “real” problema do cliente e fazer um “diagnóstico” da situação, exercendo fortes influências na construção e formatação do serviço a ser realizado bem como no resultado final do trabalho.

Sabe-se que, ao buscar esta ajuda neutra, é importante para a formação de uma sólida postura juntos aos problemas que surgem a todo o momento, assim como, no trabalho da consultoria, este apoio é possível tanto no desenvolvimento das pessoas quanto na pesquisa de novos rumos da organização.

Mesmo diante das mais variadas dificuldades enfrentadas no seu cotidiano, boas partes de empresariado nacional percebeu seu papel de ator no cenário das mudanças sociais. O primeiro setor, o Estado, não oferece condições nem respostas ágeis e rápidas, com eficiência, efetividade e eficácia, aos problemas tanto da população quanto das empresas, que devido à competitividade, estão habituadas a atuarem eficientemente no seu dia a dia.

Outro grande fato que não pode passar despercebido é a postura da sociedade civil frente aos problemas sociais: ela os vem enfrentando ao invés de deixá-los para estado. Desta forma, é imposta às empresas uma mudança no processo de condução dessas temáticas, as empresas se vêem na obrigação de assumirem uma posição mais estratégica na proporção que atingem a imagem corporativa.

Considerando pesquisas feitas sobre Responsabilidade Social focando o meio ambiente muitos relatam que foi uma tarefa muito difícil e demorada para ser assumida pelas empresas. Essa resistência se deu a altos custos para aquisições de tecnologias necessárias para redução ou eliminações de resíduos tóxicos, a inexistência de legislação ambiental ou mais rigor nas existentes, os movimentos populares não eram grandes suficientemente para unir e conscientizar toda a sociedade e os consumidores não fazia seu papel de buscar pelos produtos de empresas mais responsáveis.

Responsabilidade Social é uma nova maneira de conduzir os negócios da empresa, tornando-a parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social, englobando preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente).

Corroborando com Carlos Nelson (2007, p.34) a “Responsabilidade Social das empresas não se pode ser reduzida a mais uma nova e inovadora ferramenta de marketing, mas ser ampliada para um novo modelo de comprometimento de gestão de negócio”, que, em sua essência, resgata valores humanos universais, pressupõe a tomada de decisões de maneira ética, preservando interesses de toda a sociedade, numa relação na qual todos ganham sociedade e empresas.

Enfim a ética é base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização, sendo importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso.

A empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente seja identificada como empresa cidadã. É aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupam-se com questões tais como: a não

utilização de mão de obra infantil, a saúde e segurança dos colaboradores, a preocupação com as questões ambientais e a posse de um sistema de gestão coerente.

Finalizando, considera-se que para conceituar uma empresa socialmente responsável observa-se aquela que tem em suas praticas a criação de métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente seja identificada como empresa cidadã. É aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com questões tais como: a não utilização de mão de obra infantil, a saúde e segurança dos colaboradores, a preocupação com as questões ambientais e a posse de um sistema de gestão coerente.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Almerindo Janela. Estado, mercado, comunidade e avaliação: Esboço para uma rearticulação crítica. *Educação & Sociedade*. Campinas: Cedes, dez. 1999, vol. XX, nº 69, p.139-164.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir (Org.). *Pós-neoliberalismo – As políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1995.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARRIGHI, Giovanni. *O longo século XX*. Trad. de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro/São Paulo: Contraponto/Editora da Unesp, 1996.

ARMANI, D. *Como elaborar projetos?: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo, 2001.

ASHLEY, P. A. et al. *Ética e Responsabilidade Social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

BASTOS, João Augusto de Souza Leão de Almeida. Educação e tecnologia. *Educação & Tecnologia. Revista Técnico Científica dos Programas de Pós-graduação em Tecnologia dos CEFETs PR/MG/RJ*, Curitiba, ano I, nº 1, abr. 1997, pp. 4-29.

BRASIL. Lei no 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei no 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

- CALDAS, M. P. et.al. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSHPE, E. B. (Org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.67-85.
- CASTRO, Cláudio de M. & CARNOY, Martin (Orgs.). Como anda a Reforma da Educação na América Latina. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- CATANI, Afrânio Mendes (Org.). Novas Perspectivas nas Políticas de educação superior na América Latina no limiar do século XXI. Campinas: Autores Associados, 1988.
- CHAUÍ, Marilena. Uma ideologia perversa. Folha de S. Paulo, 14 mar. 1999, Caderno Mais!
- CHESNAIS, François. A mundialização do capital. Trad. Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.
- CNE. Parecer no 776, de 3 de dezembro de 1997. Orientação para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação.
- CURY, Carlos R.J. Reforma universitária na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional? Cadernos de Pesquisa, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, jul. 1997, nº 101, p. 3-19.
- CURRÍCULO deve ser mais flexível. Folha de S. Paulo, 13 mai. 1998, p. 3.
- CURSOS se adaptam ao mercado. Ensino & Tecnologia, Instituto Euvaldo Lodi. Disponível na Internet.
- FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, 1999.
- FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor?. In: IOSHPE, E. B. (Org.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. 51-69.
- \_\_\_\_\_. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FISCHER, R. M.. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY et. al.. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p.147-164.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1990. 156-159.

GAJ, LUIZ. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELLO NETO, Francisco P., FROES, César. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial. 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

MITCHELL, M.A.; YATES, Donald. How to use your organizational culture as a competitive tool. Nonprofit World, v. 20, n. 2, mar./ abr. 2002.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. et.al. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2006. p.25-37.

OLIVEIRA, J. A. P.de. Empresas na sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PINHO, D. de P. R. de O. Manual de consultoria empresarial. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, Carlos Nelson dos. Exclusão Social e políticas sociais: uma proposta de integração articulada de políticas sociais públicas para inclusão social. In: REIS, Carlos Nelson dos (org.). O Sopro do Minuano: Transformações Societárias e Políticas Sociais – um debate acadêmico. Porto Alegre: Edipucrs, 2007. p. 25-58.

ROESCH, S. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisa que contemple a sua diversidade. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: 2002.

SALAMON, L. Estratégias para fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Coord.). Terceiro setor e desenvolvimento sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89 a 112.

SHINYASHIKI, G. T. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY et. al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p.165-184.

SOUSA, H. J. de S. Como se faz análise de conjuntura. Petrópolis: Vozes, 2009

\_\_\_\_\_, Herbert José. O capital transnacional e o Estado. Petrópolis: Vozes, 1985.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TAVARES, M. G. P. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1993.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Contabilidade e gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2004. p. 12-63.

TORRES, Ciro; MANSUR, Cláudia. Balanço Social dez anos. O desafio da transparência. 1. ed. Rio de Janeiro: IBASE, 2008

TOLDO, M. Responsabilidade Social empresarial: Prêmio Ethos Valor. Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

WOOD JÚNIOR, T. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.