

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS:

uma prática de aproximação entre  
Universidade e Terceiro Setor

Adilson Aparecido Spim

Osmil Sampaio Leite

Rafael Ângelo Bunhi Pinto

Rogério Augusto Profeta

Valmir Aparecido Cunha



**Reitor:** Rogério Augusto Profeta

**Pró-Reitoria de Graduação e Assuntos Estudantis – Prograd:**

Fernando de Sá Del Fiol

**Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Inovação – Propein:**

José Martins de Oliveira Jr.

**Direção Editorial:**

Rafael Ângelo Bunhi Pinto

**Editoras Assistentes:**

Silmara Pereira da Silva Martins;

Vilma Franzoni

**Conselho Editorial**

Adilson Rocha

Alexandre da Silva Simões

Daniel Bertoli Gonçalves

Filipe Moreira Vasconcelos

Guilherme Augusto Caruso Profeta

José Martins de Oliveira Junior

Marcos Vinicius Chaud

Maria Ogécia Drigo

Roberto Samuel Sanches

**EDUNISO – Editora da Universidade de Sorocaba**

Biblioteca “Aluísio de Almeida”

Rodovia Raposo Tavares KM 92,5

18023-000 – Jardim Novo Eldorado

Sorocaba | SP | Brasil

Fone: 15 – 21017018

Site: <http://uniso.br/eduniso>

E-mail: [edunisoeditorauniso@gmail.com](mailto:edunisoeditorauniso@gmail.com)

# **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS:**

uma prática de aproximação entre  
Universidade e Terceiro Setor

Adilson Aparecido Spim  
Osmil Sampaio Leite  
Rafael Ângelo Bunhi Pinto  
Rogério Augusto Profeta  
Valmir Aparecido Cunha

**Sorocaba/SP**  
**EDUNISO**  
**2019**

©2019 Editora da Universidade de Sorocaba – Eduniso.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização desta entidade.

Todos os direitos desta edição reservados à Eduniso.

### **Ficha Técnica**

**Capa, Projeto Gráfico e Diagramação:** Marina Real

**Normalização:** Vilma Franzoni

**Secretaria:** Silmara Pereira da Silva Martins

### **Ficha Catalográfica**

---

G333      Gestão estratégica de projetos : uma prática de aproximação entre  
universidade e terceiro setor / Adilson Aparecido Spim ... [et al.]. –  
Sorocaba, SP : Eduniso, 2018.  
165p.  
ISBN: 978-85-61289-46-1

1. Estratégia empresarial. 2. Administração de projetos. 3. Associações sem fins lucrativos. I. Spim, Adilson Aparecido.  
II. Título: Uma prática de aproximação entre universidade e terceiro setor.

---

Elaborada por: Vilma Franzoni (CRB-8/4485)

# Sumário

<b>PREFÁCIO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	
2.1    Cidadania .....	13
2.2    A Filantropia .....	16
2.3    O Voluntariado .....	18
2.4    Responsabilidade Social Corporativa (RSC) .....	20
2.4.1    Retrospecto histórico da RSC .....	20
2.4.2    Responsabilidade Social Corporativa: conceito .....	25
2.4.2.1    Responsabilidade Social Interna .....	30
2.4.2.2    Responsabilidade Social Externa.....	31
2.5    Marketing institucional .....	33
2.6    Responsabilidade Social e a Normatização.....	34
2.6.1    A Norma Brasileira de Gestão da Responsabilidade Social - NBR 1600 .....	35
2.6.2    Norma Internacional Responsabilidade Social - SA 8000 – 2001 .....	38
2.6.3    Norma Internacional Responsabilidade Social –NBR ISO 26000.....	39

### **3 TERCEIRO SETOR: DEFINIÇÃO E CONCEITOS**

3.1	Fundamentação legal .....	43
3.2	Projetos Sociais: uma breve definição.....	45
3.3	Modalidades institucionais .....	45
3.4	Sustentabilidade e autossuficiência .....	46
3.5	Incentivos fiscais.....	47
3.6	Captação de recursos .....	48
3.7	Organização Não Governamental – ONG.....	51
3.8	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP.....	54
3.9	Termo de Parceria .....	60
3.9.1	Imunidade tributária e isenção de impostos .....	62
3.9.2	Remuneração de dirigentes.....	63
3.9.3	Financiamento .....	64
3.10	Organização Social – OS .....	66

### **4 A UNIVERSIDADE E SEU PAPEL NO TERCEIRO SETOR**

4.1	Universidade Comunitária.....	81
4.1.1	Universidade de Sorocaba: uma universidade comunitária.....	86
4.2	A Missão e a Visão da Universidade de Sorocaba e a Responsabilidade Social .....	89
4.2.1	Missão, Visão e Responsabilidade Social da Universidade de Sorocaba.....	95
4.3	Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) .....	97
4.3.1	O Projeto Pedagógico Institucional da Universidade de Sorocaba.....	99
4.4	O Curso de Administração: currículo, formação e o Terceiro Setor.....	100
4.5	O PROJETO AdministrAÇÃO em números.....	107

## **5 GESTÃO DE PROJETOS PARA O TERCEIRO SETOR:**

### **CONCEITOS E FUNDAMENTOS**

5.1	Projeto.....	110
5.1.1	O ciclo de vida do projeto .....	112
5.2	Riscos inerentes ao projeto.....	114
5.3	Escopo.....	115
5.4	Documentos em um projeto.....	116
5.5	Estrutura Analítica do Projeto – EAP (WBS) .....	118
5.6	Análise do caminho crítico - PERT/CPM.....	119
5.7	Gráfico de Gantt .....	126

## **6 ESTUDO DE CASO: PROJETO SUPERATIVIDADE**

	Prefácio .....	131
	Resumo .....	132
6.1	Introdução .....	133
6.2	Escolha da entidade .....	135
6.3	Centrinho .....	135
6.4	Análise SWOT do centrinho .....	136
6.5	Escopo do projeto superatividade.....	137
6.6	Orçamento do projeto .....	137
6.7	Planejamento – ações para captação de recursos.....	141
6.8	Estrutura analítica do projeto - EAP .....	142
6.9	Análise PERT/CPM do projeto .....	143
6.9.1	Tempo para realização das atividades.....	144
6.9.2	Tabela de Precedência.....	145
6.9.3	Gráfico de Gantt .....	146
6.9.4	Pert/COM.....	147
6.10	Patrocinadores do projeto .....	147
6.11	Considerações finais .....	150
	Referências .....	153

## **REFERÊNCIAS .....156**

## PREFÁCIO

As primeiras Universidades que se tem notícia foram criadas no século V na Ásia. Durante muitos séculos, seu principal papel estava ligado ao ensino, à transferir informações de gerações à gerações, aproveitando-se de novos conhecimentos trazidos pela cultura popular. Séculos depois, a produção do conhecimento institucionalizada e sistematizada passou a figurar como importante pilar das Universidades, consolidando a pesquisa como forma de produzir novos saberes e também como forma de transmiti-los.

A preocupação com a comunidade e com a aplicação dos saberes só ocorre no meio do século XIX na já tradicional Universidade de Cambridge na Inglaterra. Surge com a preocupação de aplicação do conhecimento gerado e transmitido na Universidade, com o objetivo de transformar a sociedade, dando razão aos saberes e às novas informações.

Esse talvez seja o grande desafio pelas quais passam todas as Universidades, ou seja, levar o que tem de melhor à comunidade, dando significância à sua própria existência.

A obra a qual prefacio, traz um pouco da experiência dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade de Sorocaba, que ao arripio



do tradicional ensino tecnicista da área, buscou estratégias e traçou caminhos corajosos e inovadores que, para além de levar conhecimento à comunidade, garantam a tão perseguida formação humanista que se busca no aluno dessa nova geração.

A Uniso, que já nasceu fundada nos três pilares que compõem a Universidade moderna: o ensino, a pesquisa e a extensão vem mostrar, o que mais de três mil alunos e outros milhares de assistidos já sabem: que o conhecimento pode e deve chegar àqueles que dão sentido à existência das Universidades Comunitárias.

**Prof. Dr. Fernando de Sá Del Fiol**

Pró-Reitor de Graduação e Assuntos Estudantis da  
Universidade de Sorocaba

# 1 INTRODUÇÃO

Hoje, em uma sociedade de consumo, em que a cultura do imediatismo, da individualização e do prazer impera, identifica-se, como visão da felicidade, o aumento do consumismo. Essa sociedade é denominada pelo sociólogo Zygmunt Bauman como “sociedade líquida”, na qual tudo é descartável, perdendo-se o sentido de durabilidade das coisas, sendo tudo passível de mudança.

Esses aspectos de mudança na sociedade têm contribuído para o fortalecimento do individualismo em detrimento da cooperação entre os seus membros, perdendo-se o sentido da cidadania, cuja construção passa pela condição da responsabilidade de defender os direitos e deveres de todos os cidadãos, sem exceção.

Dessa forma, **a união e a cooperação** da sociedade civil, do terceiro setor e do setor privado, e da universidade, passam a ser uma excelente estratégia para que a construção da cidadania ocorra de forma concreta.

É nesse sentido que o livro **Gestão Estratégica de Projetos: Uma prática de aproximação entre Universidade e Terceiro Setor** foi construído: a partir de bases da união de Professores, Instituições Benéficas atendidas (terceiro setor), discentes (e familiares), patrocinadores de projetos e a Universidade de Sorocaba. Ele objetiva apresentar, de forma

didática, conceitos de responsabilidade social, terceiro setor, gestão estratégica de projetos, dentre outros, bem como discorre sobre a missão e o projeto pedagógico da universidade comunitária e sua relação com o terceiro setor, apresentando a experiência da Universidade de Sorocaba com o PROJETO ADMINISTRAÇÃO de seu curso de Administração.

De forma objetiva, esta obra apresenta as legislações que regularizam a universidade comunitária, demonstra os resultados financeiros alcançados, após uma década de projetos implantados, e apresenta, em forma de estudo de caso, um projeto desenvolvido por alunos da Universidade em uma entidade de terceiro setor, com seus relatos sobre o aprendizado e os desafios do projeto.

Assim, o material apresentado neste livro poder ser essencial para quem deseja implantar um projeto com organizações do terceiro setor, sejam elas com a parceria do setor privado, universidade ou governamental.

O livro é composto por cinco capítulos, sendo que o neste primeiro capítulo descreve de forma breve o que o leitor encontrar nos capítulos seguintes; no segundo capítulo é abordado o assunto relacionado à Responsabilidade Social, o qual apresenta a visão de cidadania, filantropia, voluntariado, assim como os conceitos de responsabilidade social corporativa e sua normatização, marketing institucional, bem como as vantagens que as organizações obtêm ao se engajar na busca da responsabilidade social. O terceiro capítulo apresenta a definição de Terceiro Setor, conceituação e identificando as modalidades de instituições que o integram, tais como: Organização Não Governamental – ONG; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP e Organização Social – OS.

O capítulo quarto apresenta o papel da Universidade Comunitária no Terceiro Setor, com uma análise de todo o contexto da Universida-

de de Sorocaba, sua missão e visão alinhadas com a responsabilidade social (ou alinhando sua missão e visão com a responsabilidade social), no capítulo, também é apresentado particularidades do curso de Administração da Universidade de Sorocaba e a concepção do Projeto Administração desenvolvido pelos alunos do Curso, bem como seus resultados traduzidos em números. E por fim no quinto capítulo os autores abordam o conceito de Gestão de Projetos para o Terceiro Setor, o leitor encontrará em anexo um estudo de caso real de projeto social desenvolvido por alunos do Curso de Administração no Projeto Administração da Universidade de Sorocaba.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

### 2.1 Cidadania

Cidadania não é uma definição estanque, mas sim um conceito histórico, ou seja, seu sentido varia no tempo e no espaço. Desta forma, não se tem por objetivo fechar o conceito sobre o tema, mas inteirar o leitor às bases do mesmo. **Ser cidadão** é ter direitos básicos à vida, à liberdade, à igualdade perante a Lei, à propriedade, é o direito político, de ser votado e votar, ou seja, são os direitos civis da sociedade.

A palavra cidadania provém do termo latino *civitas*, no entanto, pode-se encontrar suas origens intelectuais nas religiões da Antiguidade e nas civilizações greco-romanas. *Polites*, que os romanos traduziram por *cives*, é o sócio da *polis* ou *civitas* (*em latim, cidades*).

O legado greco-romano da palavra *civitas* remete às noções de liberdade, igualdade e virtudes republicanas (MOISÉS, 2005). É na *polis* grega que os conceitos de liberdade e igualdade ganharam sentido. Mas deve-se ressaltar que a participação na *polis* ou *nacivitas* era exclusiva de alguns homens que participavam do funcionamento da cidade-estado, sendo esses os titulares de direitos políticos (COMPARATO, 1993). No século V a.C, em Atenas, desenvolveram-se as concepções de cidadania e democracia, onde o cidadão poderia e deveria atuar na vida públi-

ca independentemente de sua origem familiar, função ou classe social (ARENDR, 1995).

A partir da compreensão da natureza do homem, determinados aspectos da vida social adquirem uma percepção eminentemente política, tais como as noções de governo, de liberdade e igualdade, o que é comum, do que é de dominação. Friedrich (1970) aponta que as bases do homem é viver na *polis*, onde o homem se realiza como cidadão (*politai*), manifestando o processo de constituição de sua natureza, a sua essência. Ou seja, não apenas viver em comunidade, mas viver na “politicidade”. Para ele, a verdadeira vida humana deve almejar a organização política, que é uma forma superior e até oposta à simples vida do convívio social da casa (*oikia*) ou de comunidades mais complexas.

A vida individual está imbricada na vida comunitária, razão pela qual os indivíduos se agrupam em cidades, não apenas viver em comum, mas a de viver bem. Para que isto ocorra, é necessário que as pessoas (cidadãos) vivam o bem comum, em conjuntos ou por intermédio de seus governantes.

A cidadania passou por diferentes “invenções” em períodos e espaços determinados da história e da geografia do Ocidente. Grécia e Roma consolidaram por séculos os seus sistemas de governos, possibilitaram e permitiram a participação de um significativo número de cidadãos. No entanto, com o desaparecimento das civilizações clássicas, a cidadania também desaparece e, por um longo tempo, fica fora de cena no Ocidente. No período medieval, o lugar da *polis* foi ocupado pelo burgo, dando novas concepções e dimensões à ideia de liberdade, em que o burguês se converteu no modelo do cidadão, sendo a cidade o seu habitat natural (MOISÉS, 2005). O renascimento da vida política fundada na liberdade entre iguais se deu apenas a partir do século XI,

na Península Itálica, em suas cidades-estado, com características muito semelhantes das sociedades antigas, onde o grupo que tinha os direitos políticos era composto de uma minoria burguesa, sob qual trabalhava toda a população de trabalhadores manuais, servos, destituídos de cidadania (COMPARATO, 1993).

Thomas Humphrey Marshall foi o primeiro a discutir o conceito de cidadania e suas dimensões no século XX, conceito esse presente em seu ensaio clássico denominado “Cidadania e classe social” em 1949, sendo referência teórica fundamental após décadas para se iniciar a reflexão sobre cidadania na sociedade contemporânea (SAES, 2000).

Na concepção de Marshall, os **Direitos Cívicos** estão ligados aos direitos fundamentais do homem, como o direito à vida, à liberdade, à propriedade e à igualdade perante a lei. Já no que se refere aos **Direitos Políticos**, à participação do cidadão no governo e da sociedade. No entanto, o seu exercício é limitado a uma reduzida parcela da população e consiste na capacidade de fazer demonstrações políticas, formar e participar de agremiações políticas, organizar partidos, votar e ser votado (aqui se referendando principalmente ao direito de voto). E os **Direitos Sociais** são os que garantem a participação no governo da sociedade e na riqueza coletiva. Também incluem o direito ao trabalho, ao salário justo, à educação, à saúde e à aposentadoria (CARVALHO, 2002). São estes direitos cívicos, políticos e sociais - que garantem a liberdade humana e a justiça social.

No Brasil, no entanto, segue uma lógica diferente do apresentado pelo ensaio de Marshall. Aqui, primeiro aparecem os direitos sociais, depois os políticos e, por último, os cívicos. Carvalho argumenta que no Brasil os direitos sociais foram os primeiros a serem implantados, em

um período de supressão dos direitos civis e políticos, por um ditador que se tornou popular; logo após vieram os direitos políticos, de forma “bizarra”, e, por fim, os direitos civis, com o direito do voto.

## 2.2 A Filantropia

Sob o véu da filantropia há uma enorme tradição liderada pela igreja católica e outros grupos voluntários, ligados, direta ou indiretamente, a instituições de conotação religiosa, como observado no livro *American Philanthropy*, de Robert H. Bremner<sup>1</sup>, citado pelo e *Journal USA Sociedade e Valores* (2006), que continua sendo a principal referência sobre a filantropia norte americana. Em sua introdução, o texto de Bremner define o objetivo da filantropia como a “melhora da qualidade da vida humana [...] para promover o bem-estar, a felicidade e a cultura da humanidade”. Para o autor, a benevolência natural tem desempenhado papel relevante e funções importantes na sociedade, sendo uma das principais maneiras de promoção do avanço social.

Bremner descreve em sua narrativa que todos são beneficiários da filantropia, direta ou indiretamente. Para ele, sempre que frequentam os a faculdade ou a igreja, que se visita salas de concertos, museus, ou toma-se livros emprestados de bibliotecas, fazemos tratamentos em hospitais ou desfrutamos de horas de lazer em algum parque, podemos ter a oportunidade de usar instituições e serviços que muitas vezes se iniciaram

---

1 Livro escrito para a série História da Civilização Americana, da editora da Universidade de Chicago.



com ações filantrópicas, mas que agora são financiados pelos impostos. A filantropia promove o apoio à pesquisa científica, aos experimentos no campo das relações sociais e à difusão do conhecimento em todas as áreas de aprendizagem.

Alguns argumentam que a filantropia está obsoleta e comumente assume a abordagem de cima para baixo. O contra-argumento se dá pelo fato de haver casos em que a filantropia é apropriada e até mesmo necessária, em áreas, como as artes, em que é importante preservar a criatividade do favorecido, no entanto, a doação filantrópica permite um tipo de doação menos envolvente/participativa.

Para elucidar qual o significado de filantropia, foram buscadas as suas características na visão de Melo Neto e Froes (2001), que a julgam como uma ação voluntária e pontual, tendo bases assistencialistas e como principais características à ausência de gerenciamento e controle, as quais as diferenciam da Responsabilidade Social, que, segundo os mesmos autores, possui bases estratégicas em uma ação coletiva envolvendo os públicos-alvo, que promovem a consciência transformadora, monitorando todo o investimento social.

Araújo (2004, p. 74) observa que aparece na sociedade brasileira recentemente “o reforço de ações voluntárias baseadas em concepções filantrópicas, acompanhadas, em maior ou menor grau, de uma politização de conteúdos que desembocam no espaço comum da chamada solidariedade”. Para a autora (p. 75), a filantropia tem o poder de agregar voluntários capazes de ações multiplicadoras acionando um tipo de economia simbólica que não se reduz à esfera econômica, legitimando suas práticas através da noção de urgência advinda do estado de miséria em vastos setores da sociedade. Ela menciona que “a solidariedade reporta-se a um tipo de valor social pouco vigente na sociedade moderna

secularizada”, evocando também não só os riscos ideológicos da dominação, mas fazendo emergir o plano dos sentidos da dádiva esfera dos direitos sociais.

Deve-se ressaltar que para as empresas que não dispõem da capacidade de recursos financeiros e humanos adotarem um nível mais participativo de Responsabilidade Social, a doação filantrópica é relevante. Para essas empresas a doação filantrópica é o primeiro passo necessário em seu processo evolucionário (JONES, 2008).

### 2.3 O Voluntariado

A palavra voluntário pode ser definida como sendo uma iniciativa, ação espontânea, instintiva derivado da vontade própria do indivíduo (RIOS, 2000), ou seja, qualquer contribuição a partir de alguma ação por vontade própria e sem interesse de benéficos financeiros.

Cohen (1970, p. 74) declara que, segundo o Instituto de Pesquisa *Lord Tweedsmuir*, os Estados Unidos podem ser considerados um exemplo de voluntariado. A preocupação dos americanos em ajudar o próximo é decorrente da história de sua colonização. Para o autor, quando um homem ocupado entrega seu precioso tempo para alguém, sem qualquer tipo de obrigação, é simplesmente uma das maravilhas do mundo. Cohen, no entanto, levantava a dúvida acerca do espírito voluntário americano, uma vez que uma famosa pesquisa realizada Universidade Johns Hopkins mostrou que a maioria dos norte-americanos não participavam de nenhuma associação. O autor acreditava que a evidente extensão da atividade voluntária nos Estados Unidos estava relacionada ao nível de vida, à semana de trabalho relativamente curta e à disponibilidade de tempo livre.

Passadas mais de quatro décadas, a realidade é outra, “metade dos americanos adultos (90 milhões de pessoas) trabalha três horas por semana como ‘funcionário não pago, ou seja, voluntário em organização sem fins lucrativos [...]’” (DRUCKER, 2000, p. 462). Para Drucker, o crescimento repentino da participação voluntária nos EUA se deu pela busca dos mesmos, de compromisso e contribuição, uma vez que a maioria dos novos voluntários é formada por famílias de profissionais liberais.

No Brasil, o IBGE na década de 1990 realizou uma pesquisa que apontou que em 22,5 milhões de pessoas pesquisadas apenas 31% tinha algum vínculo em associações e destes apenas 39% faziam parte de algum órgão comunitário, mostrando o baixo grau de comprometimento das pessoas em relação ao voluntariado (IBGE, 2008). No entanto, dados publicados pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Brasil em 2004, mostraram que 1,05% da população adulta no Brasil estavam trabalhando em alguma atividade com fim social.

Em outra pesquisa um pouco mais recente, realizada em de 2011 pelo o IBOPE e a Rede Brasil Voluntariado (RBV), demonstrou que 25% da população brasileira participava de algum serviço voluntário, com a média de prática 3,5 vezes ao mês, com a disponibilidade média de tempo de 4,6 horas por mês. As mulheres representam 53%. Dos 25% da população que pratica o voluntariado, 67% trabalham e 20% têm escolaridade de nível superior. A pesquisa mostrou também que 40% são pertencente à classe A/B e 43% da classe C. A prática do voluntariado se dá 49% em instituições religiosas e 25% em instituições sociais (PROJETO VOLUNTARIADO BRASIL, 2011).

O cenário apresentado pela pesquisa RBV demonstra a necessidade da conscientização do trabalho voluntário no Brasil, e a melhor forma

de suscitar o debate acerca do tema é a implantação de reflexões nas instituições de ensino em todos os níveis.

Quanto à participação de empresas como voluntárias, uma pesquisa realizada entre 2004 e 2006 pelo Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada (IPEA, 2005), sobre as ações sociais das empresas, mostrou um aumento de 10 pontos percentuais na participação empresarial na área social, aplicando cerca de R\$ 4,7 bilhões de reais. A pesquisa mostra que há um aumento contínuo das empresas em praticar ações sociais.

## 2.4 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

### 2.4.1 Retrospecto histórico da RSC

Economistas clássicos como Adam Smith, Jeremy Bentham e David Ricardo, construíram um modelo voltado ao individualismo, fornecendo uma visão pautada nos lucros, prometendo que a busca pelos mesmos produziriam um mundo próspero, onde a sociedade e os agentes econômicos se beneficiariam através da economia. Foram contrapostos pela discussão levantada por estudiosos como Elton Mayo, na década de 1920, onde para ele o modelo clássico necessitava de mudanças, e na década de 1920 ele é um dos principais responsáveis pela introdução das ideias de responsabilidade social no mundo das organizações (MCGUIRE, 1965). No entanto, para Stoner e Freeman (1999, p. 73), Andrew Carnegie, fundador da *U.S Steel Corporation*, foi o primeiro a abordar o tema Responsabilidade Social em uma organização, que está no seu livro chamado “O evangelho da riqueza”, publicado em 1899. Ele estabelecia uma abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. Se baseando nos princípios da caridade, ou seja, os mais

afortunados ajudassem os menos afortunados, e o da custódia, derivado da Bíblia, que estabelecia que as empresas e ricos assumissem o papel de guardiões ou zeladores da sua propriedade. Para Carnegie, as empresas deveriam guardar o dinheiro para a sociedade utilizando-o para qualquer objetivo que a sociedade considerasse legítimo. Era função das empresas aumentar a riqueza da sociedade, sem deixar de aumentar a sua também através de recursos postos sobre custódia (CUNHA, 2008).

O termo Responsabilidade Social foi analisado profundamente com a publicação da primeira obra especializada “*Social Responsibilities of the Businessman*” (BOWEN, 1953), na qual, segundo Carroll (1999), eram definidas as obrigações desejáveis em termos de objetivos de valores sociais. Com esta obra se dá início a uma nova era de pensamento sobre o tema, porém, os pioneiros a estreitarem as relações entre empresas e sociedade, reconhecendo e melhorando as condições insalubres do trabalho, e estes para externar suas ações construíram lugares para recreação, hospitais e igrejas através de parcerias com movimentos sociais - exemplos que são seguidos pela Alemanha e pelos Estados Unidos.

No final do século XX a exclusão social assumiu o caráter de um conceito/denúncia da ruptura da noção de responsabilidade social e pública construída a partir da Segunda Guerra Mundial, assim como a quebra da universalidade da cidadania conquistada no primeiro mundo. Desta forma, a partir da regulamentação neoliberal globalizada a partir de meados de 1970, a exclusão social passa a ser a negação da cidadania.

Em 1973, com a desaceleração do crescimento econômico durante a chamada crise do petróleo e as fortes pressões ambientalistas, o tema Responsabilidade Social das Empresas vem à tona não como uma visão de caridade, mas com novas expectativas de relacionamento responsável (SMITH, 1994).

A Responsabilidade Social surge no Brasil nos anos de 1960, em pleno período de ditadura militar. Ela nasce e ganha visibilidade nos Movimentos Sociais na década dos anos de 1970 com uma relação de oposição ao Estado, marcados por fortes movimentos populares e pelas reivindicações dos trabalhadores, ora pela melhoria de vida, ora por interesses contrários aos do Estado e contra as diversas formas de opressão (ARAÚJO, 2004).

Ao final dos anos de 1970 e início dos anos de 1980, os sindicatos, sob a égide do pensamento marxista, tornam-se, juntamente com movimentos populares (associações de bairro, movimento pelas terras), os grandes protagonistas de defesa dos direitos das classes trabalhadoras (ARAÚJO, 2004). Surgiram, nesta época, as Organizações Não Governamentais, que passam a atuar no campo da organização popular, lutando por condições básicas de sobrevivência cotidiana, no qual Gohn (1999) denomina “ONGs CIDADÃS e militantes” as quais tiveram por trás da maioria dos movimentos sociais, delineando um cenário de participação na sociedade civil, contribuindo decisivamente para queda do regime militar e a transição democrática no Brasil.

Ao final dos anos 1990 e início década de 2000, ocorreram profundas mudanças nas relações de comércio, sobretudo internacionais. Desta forma, as empresas passaram a conviver com uma diversidade grande de culturas e legislações, com abrangência mundial. E no período de 1990 a 2000 há um avanço das ações sociais locais, onde houve um aumento na integração de hábitos sociais, políticos, culturais e econômicos, e também o um aumento da exclusão social (PARENTE, 2004). Com as mudanças ocorridas neste período a sociedade passou a esperar que as empresas contribuam com projetos sociais e se empenhem para as soluções de seus problemas externos. As empresas não podem mais

vivenciar os conceitos puros do capitalismo descrito por Adam Smith, para quem o individualismo era a alavanca da prosperidade.

Os primeiros discursos em favor de uma mudança de pensamento empresarial no Brasil ocorreram desde meados da década de 1960 até o início do século XX, quando a Igreja Católica comandava as ações sociais no país. Segundo Torres (2002, p. 130), a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), em 1965, é “um marco histórico incontestável do início da utilização explícita do termo ‘responsabilidade social’ inteiramente associado às organizações e da própria importância do tema relacionado à ação social empresarial no País”.

A difusão destes pensamentos iniciais se estendeu até a segunda metade dos anos 70 com criação do Decreto-Lei nº. 76.900 de 1975, o qual foi um importante passo para a consolidação do conceito e da prática da Responsabilidade Social Corporativa no Brasil. É a partir deste decreto que se criou a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que constitui um relatório obrigatório para todas as organizações independentes de seu porte, de microempresas a empresas transcontinentais. A RAIS tem como característica apresentar informações sociais e laborais relacionadas aos trabalhadores no ambiente das organizações.

Em 1996, com o fundador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), Hebert de Souza (Betinho), é que o tema Responsabilidade Social Corporativa passa a ser debatido mais e com maior ênfase no Brasil. Ele, com o apoio da Gazeta Mercantil, lançou uma campanha pedindo aos empresários uma maior participação social, apresentando a ideia, elaboração e publicação do Balanço Social (BS) Brasileiro, baseado no instrumento já utilizado na França desde 1977. Esta discussão vem ganhando a agenda dos segmentos empre-

sariais, ONGs, Estado e sociedade civil como promessa de um projeto alternativo de ampla transformação social pautado na ética e no exercício da cidadania, solidariedade e desenvolvimento sustentável (PASSADOR, 2002).

A sociedade se torna, a cada dia, mais conscientizada sobre como devem atuar as organizações junto à sociedade, onde as empresas não devem mais objetivar apenas o lucro, mas precisam também se preocupar com a responsabilidade social do seu entorno. Desta forma, as questões de responsabilidade social estão alcançando as organizações empresariais com fins lucrativos de forma que estas também tenham de mostrar suas preocupações com o destinos das pessoas, animais e natureza (ambiental).

Para Ashley *et al.* (2002), o tema RSC, nas últimas cinco décadas, vem sendo apoiado e atacado por vários autores. Os contrários se fundamentam nos conceitos de direitos da propriedade propostos por ‘Friedman’ e na função institucional de ‘Leavitt’. Os argumentos de Friedman se baseiam em que a direção corporativa não tem o direito de executar nenhuma ação que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantido os limites legais. Uma ação diferente é uma violação das obrigações legais, morais e institucionais da corporação. Assim, a função institucional tem como ponto central o argumento de que outras instituições, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social.

Já os argumentos em defesa partem das áreas acadêmicas, e estes argumentos são enquadrados em duas linhas: ética e instrumental. Os éticos derivam dos princípios religiosos e das normas prevalecentes, defendendo que as organizações e pessoas nelas envolvidas deveriam se



comportar de maneira socialmente responsável, mesmo que envolvam despesas improdutivas.

Os instrumentais consideram existir uma relação positiva entre um comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da organização. Justificando-se por uma ação proativa, através de oportunidades geradas por uma maior conscientização sobre as questões ambientais, culturais, e de gênero, se antecipando a futuras restrições governamentais por ações da empresa, e também a diferenciação de seus produtos frente à de seus concorrentes (RIBEIRO; GIULIANI; SACOMANO NETO, 2006).

O que se percebe através dos estudos é que a discussão sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa ainda será muito debatido até se chegar ao consenso da obrigatoriedade de organizações executarem suas práticas ou não.

#### 2.4.2 Responsabilidade Social Corporativa: conceito

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa é muito amplo e abrange desde as ações sociais obrigatórias das empresas até a questão do desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento Sustentável (DS) que Viola (1992) define como sendo uma estratégia que busca promover a harmonia entre os seres humanos e a natureza.

O Relatório *Brundtland*, publicado pela ONU em 1987, trouxe a discussão de que o Desenvolvimento Sustentável traz consequências na relação do bem-estar e qualidade de vida da sociedade. Viola (1992) reforça também que atividade econômica, meio ambiente e bem-estar da sociedade formam o tripé básico no qual se apóia a ideia central desse desenvolvimento. O DS demanda uma série de ações tanto por

parte do poder público como da iniciativa privada, não podendo deixar de frisar a participação de movimentos sociais constituídos. Entretanto, para que haja DS é necessário o uso de ações de RSC.

Autores como Melo Neto e Froes (1999) e Drucker (1999) defendem que as empresas são responsáveis pelos impactos que produzem na sociedade. Cada ação administrativa, em alguma medida, produz externalidades negativas ou positivas no meio social, uma vez que a capacidade de trabalho, os recursos naturais, os capitais financeiros, tecnológicos e a organização do Estado são produzidos e mantidos pela natureza e pela sociedade. Assim, segundo esses autores, as organizações no mínimo têm por obrigação prestar contas da eficiência com que usa todos esses recursos.

Scheunemann e Rheinheimer (2013) defendem que a responsabilidade social está relacionada a questões de caráter ético, relativas aos funcionários e ao entorno social, como partes expandidas das relações da empresa com a comunidade em que atua. Cita ainda ser esta uma tendência mundial que provoca um sério dilema às empresas, que é conciliar as questões da responsabilidade social empresarial com as questões mais diretamente ligadas à competitividade entre empresas, no que tange a produzir, com custos baixos, alta qualidade e sem agredir o meio ambiente e mesmo as comunidades interna (funcionários) e externa.

Logo Ferrel *et al.* (2001) defende que a responsabilidade social é o compromisso que a empresa assume com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre os públicos envolvidos com a organização e minimizar os efeitos negativos de suas ações sobre a sociedade. Provavelmente um dos maiores desafios das organizações, independente do seu porte, são as decisões quanto ao posicionamento e ações positivas junto à comunidade na

qual elas estão inseridas. As organizações buscam desenvolver ações internas e externas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com o propósito de manter a sua imagem frente aos seus clientes.

A expressão Responsabilidade Social suscita uma série de interpretações, o que para uns pode representar a ideia de responsabilidade e ou obrigação legal, para outros é como uma prática social, ou papel social e função social; outros ainda a veem como uma contribuição associada a um comportamento eticamente responsável ou caridosa. Há ainda aqueles que acreditam que o significado transmitido é o de ser responsável ou socialmente consciente, e os que a associam a um simples sinônimo ou um antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável (ASHLEY, 2002).

Há uma vasta quantidade de interpretações sobre a RS, porém o Instituto Ethos (2008) define RSC como sendo:

Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

A definição do Instituto Ethos demonstra a dimensão do tema RSC, que vai além de uma ação meramente isolada ou individualizada, é uma estratégia com poder de abrangência muito mais ampla. Observa-se se-

melhança na definição descrita pela União Européia no Livro Verde<sup>2</sup> (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001, p. 6-7) como: “A responsabilidade social das empresas tem grandes implicações para todos os agentes econômicos e sociais”, onde a Comissão das Comunidades Européia, no encontro em Bruxelas descreveu RSC como sendo a integração voluntária das preocupações ambientais e sociais com as partes interessadas, declarando que:

Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e a comunidades locais.

Experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que o fato de transcender o simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa. Assim, o facto de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001).

Para a Comissão das Comunidades Européia (CCE), a RSC é uma estratégia para a competitividade do mercado, voltada como fortalecimento da marca; e nesta linha de pensamento os autores Kotler (2000), Parente (2004) e Carroll (1999) afirmam que a responsabilidade social e suas práticas são elementos importantes nas estratégias de marca bus-

---

2 A Comissão Européia elabora os chamados Livros Verdes, que são documentos de reflexão publicados pela Comissão sobre um domínio de atividade específico. Tratam-se, fundamentalmente, de documentos destinados às partes interessadas, organizações e particulares, chamadas a participar num processo de consulta e debate.

cando proteger a imagem das organizações. Em uma visão mais ampla encontramos o conceito de RSC defendido por Rosemblum (apud MELO NETO; FROES, 2001, p. 31) como sendo “uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes.”, e Ashley (2002, p. 6) que define RSC “como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” englobando todos os agentes direta e indiretamente ligados à organização.

Melo Neto e Froes (2001) defendem que a responsabilidade social estimula o desenvolvimento do cidadão e fomenta a cidadania individual e coletiva. Para eles, as ações de RSC exigem planejamento, em que há método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo e periódico por parte das empresas-cidadãs, sendo compartilhada a ideia do autor Passador (2002), o qual defende que as organizações, ao atuarem nas dimensões interna e externa, exercem a cidadania e passam a adquirir status de “empresa-cidadã”. Para ele, o principal papel da administração é o de criar um fórum adequado para que os colaboradores possam exercer a sua consciência social.

A RSC busca a sustentabilidade e autosustentabilidade das comunidades, é uma intervenção direta em busca de soluções de problemas sociais, uma ação transformadora. Makray (apud ESTEVES *et al.*, 2000, p. 113) apresenta a Responsabilidade Social Corporativa ou cidadania empresarial como responsabilidade pelo todo, que para ele vem sendo exercida no Brasil e no mundo corporativo das microempresas a organizações transnacionais, numa “nova visão de mundo, em que negócio e responsabilidade social são compatíveis (relação ganha-ganha); necessários (devido ao vácuo deixado pelo Estado nas

questões sócio ambientais) e possíveis (já são uma realidade)”. Para ele, as organizações independentemente devem se preocupar com todo o sistema que interage, tanto interno como externo, buscando através de ações concretas de RS uma parceria justa.

A RSC é discutida tanto no Livro Verde da CCE quanto por Melo Neto e Froes (2001), em duas dimensões, interna e externa, mas os autores vão além; para eles, neste modelo de RSC e cidadania empresarial, o administrador deve gerenciar as ações sociais com eficiência e eficácia e obter sucessos em seus projetos, com implantação de atos contínuos, que se dividem em três estágios, definidos como: o exercício de gestão social interna, o da gestão externa, e por fim, a gestão social cidadã.

#### 2.4.2.1 Responsabilidade Social Interna

Responsabilidade Social interna está relacionada diretamente aos empregados e seus dependentes; assim, estes se caracterizam como “agentes sociais cujo comportamento tem grande impacto na empresa, na comunidade e sociedade”. O exercício da responsabilidade social interna está muito além da gestão de benefícios e remuneração, pagamentos de dividendos, assistência médico-social e outras (MELO NETO; FROES, 2001, p. 109).

Para Melo Neto e Froes (1999), a RS interna envolve as questões relacionadas a postos de trabalho, à carga de trabalho, à jornada de trabalho, ao desenho de cargos, materiais e equipamentos, desenvolvimento e habilidade. Inclui também a gestão do trabalho e espaço total de vida buscando os aspectos como equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, se relacionando com a gestão e melhoria do ambiente de trabalho focando aspectos como clima, cultura, meio ambiente físico, ergonômicos e outros. Também

a gestão do crescimento e desenvolvimento pessoal dos empregados, que inclui segurança de emprego e perspectivas de carreira, acrescentando a aprendizagem ao longo da vida, responsabilização dos trabalhadores, melhores informações internas, melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e de tempo livre.

#### 2.4.2.2 Responsabilidade Social Externa

Jones (2008) apresenta a definição de Responsabilidade Social externa como sendo o empenho corporativo e pode ser atribuído ao interesse de promover sociedades estáveis. Para a autora, em uma sociedade estável, as organizações privadas não estão em condições de adotar estratégias lucrativas, uma vez que terão sua produção diminuída tendo em vista a expansão da consciência ambiental e social, o que irá desestimular o consumo, e conseqüentemente uma redução dos ganhos.

A Responsabilidade Social externa abrange “a comunidade local, fornecedores, parceiros comerciais, os clientes, as autoridades públicas e as ONGs”. Priva a valorização e estreitamento das relações e colaboração com as comunidades locais, no qual as empresas podem obter os recursos humanos e naturais inseríveis na cadeia produtiva, no qual devem contribuir para cujo desenvolvimento social (PROGRAMA NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DE CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS PARA A INDÚSTRIA, 2003, p. 15-16). Dentro de uma visão mais ampla a dimensão da responsabilidade social externa tange às preocupações com a poluição sonora, das águas, do solo e do ar, seja através de eliminação e transporte de resíduos; ações de combate à pobreza, ao trabalho infantil, à corrupção, à observância de critérios de respeito pelos direitos humanos, mesmo em países de acolhimento onde tais princípios não

imperem; respeito pelas tradições locais; donativos para ações de caridade; patrocínio a eventos culturais e esportivos e, por fim, a prática ética das negociações.

Na visão do Instituto Ethos (2008), em relação à prática da Responsabilidade Social externa, as empresas podem utilizar de ações para oferecer apoio as escolas locais, doar equipamentos usados ou excedentes, convidar alunos e professores das escolas para visitar e conhecer o trabalho desenvolvido pela empresa, encorajar e motivar os funcionários a servirem de mentores para os alunos na área pessoal ou acadêmica, bem como criar intercâmbio com escolas através parcerias oferecendo estágios entre outras atividades.

Também as empresas podem optar em apoiar os investimentos principalmente na área educacional, a médio e longo prazo, o que significa investir no elemento humano, permitindo ao empresariado a possibilidade de buscar na comunidade 'o talento profissional' que será o diferencial de competição no mercado.

Autores como Melo Neto e Froes (1999) definem que uma estratégia de atuação das empresas na concepção do conceito de Responsabilidade Social interna e externas, um projeto de Responsabilidade Social, pode ser dividido em quatro partes estratégicas: foco, áreas de atuação, instrumentos e tipo de retorno. Na Responsabilidade Social externa, as empresas podem desenvolver projetos com Organizações não Governamentais (ONGs), trabalhar com a comunidade onde elas estão inseridas, comunidades carentes, seus fornecedores, o governo e outros, atuando em áreas como educação, saúde, assistência social, cultura, meio ambiente e outras.

Face à amplitude que toma as ações sociais, nem sempre o objetivo de exercer plenamente a responsabilidade social implica maximizar os



resultados da empresa no curto prazo, causando um grande dilema para os gestores.

Ramos (2012) destaca a importância dos projetos sociais por diversos vieses que buscam viabilizar o engajamento maior nas grandes mudanças do mundo; desenvolver eficiência (meios para atingir os resultados) e eficácia (se os resultados foram atingidos pelos melhores meios); a convergência em termos de ações concretas, independente da ideologia sobre a gênese dos problemas; a sistematização do histórico das intervenções sociais; a possibilidade da participação ativa dos protagonistas (interventores sociais) e compactação dos esforços, pela convergência racional das ações sociais, evitando a dispersão.

## 2.5 Marketing institucional

As empresas que se envolvem com questões sociais não o fazem por mero engajamento às causas sociais, não devemos ser ingênuos. Há, sim, fortes interesses empresariais envolvidos. Desta forma, é plausível que uma empresa escolha a área que pretende atuar como financiadora de Projetos Sociais, à luz de especificidades muito particulares da empresa. Então, há uma vinculação entre o que a empresa pretende comunicar em termos de imagem institucional e os Projetos Sociais que financiará ao longo de sua história.

Entretanto, a comunicação das empresas é voltada para um público-alvo que está em constante evolução, significativamente diferente do que já foi um dia, seja pela condição socioeconômica seja pela condição intelectual. Neste sentido, alguns conceitos de marketing podem ser úteis para as empresas mostrarem como atuam no campo dos Projetos Sociais.

Wind, Mahajan e Gunther (2003) postulam que os consumidores atuais têm uma característica peculiar: usam mais a tecnologia para as decisões de compra, entretanto, mantêm os padrões usuais dos consumidores conservadores. Denominam este tipo de consumidor como “Consumidor Centauro”, numa analogia ao mítico Centauro da mitologia Grega, aquele ser metade homem e metade cavalo. O homem representaria a imprevisibilidade humana e o cavalo, a velocidade da tecnologia.

Mas no que isso impacta a captação de recursos? Diretamente, na medida em que as formas de captação de recursos também têm de evoluir para impressionar e motivar este novo tipo de pessoa e seus novos comportamentos. Isso se daria pela adequação das formas de comunicação com os potenciais doadores, usando as linguagens e mídias que eles estão acostumados a usar bem como estabelecendo novas formas de relações e meios para que a captação de recursos aconteça.

E não para por aí. Novas formas de comunicar andamento dos projetos, potenciais desdobramentos e resultados, apropriando-se das mídias de redes sociais e comunicação direta com os doadores.

## **2.6 Responsabilidade Social e a Normatização**

A normalização tem como objetivos a simplificação, comunicação, intercâmbio à adoção de códigos e símbolos, segurança, eliminação de barreiras comerciais e de economia geral. Vários autores ratificam que a normalização é o processo de formular e aplicar normas sistemáticas a uma atividade específica, buscando, através da cooperação de todas as partes interessadas, determinado benefício. No contexto, a norma-

lização da Responsabilidade Social visa à padronização de conceitos, definições, práticas e formas de implantação das ações nas organizações.

Os subtópicos a seguir têm por objetivo apresentar uma síntese das Normas regulamentadoras que tratam da Responsabilidade Social nas organizações, não tendo como objetivo apresentar as normas em sua totalidade.

### 2.6.1 A Norma Brasileira de Gestão da Responsabilidade Social - NBR 1600

Várias organizações vêm conduzindo programas de Responsabilidade Social (RS) e avaliações do desempenho econômico, social e ambiental. No entanto, às vezes, essas avaliações não são suficientes para proporcionar às organizações garantia de que seu desempenho não apenas atende, mas continuará a atender, aos requisitos legais e aos de sua própria política. Desta forma, para que sejam eficazes, é necessário que esses procedimentos sejam conduzidos dentro de um sistema de gestão estruturado que esteja integrado à cultura organizacional.

A Norma Brasileira de Gestão da Responsabilidade Social - **ABNT NBR 16001** foi desenvolvida para ser aplicada a todos os segmentos e portes das organizações, adequando-se as diferentes condições culturais, sociais e geográficas brasileiras. Ela estabelece requisitos mínimos a um sistema de gestão da RS, permitindo que as organizações formulem e implantem uma política que leve em conta as exigências legais, desenvolvimento sustentável, seus compromissos éticos e transparentes nas em suas relações, e a preocupação com a promoção da cidadania.

Para Ursini e Sekiguchi (2005 apud MELO MALFACINI; GOMES, 2006, p. 4-5), dentre os pontos mais relevantes da norma destacam-se:

- Aplicabilidade a organizações de todos os tipos e portes
  - Nas grandes corporações, esta norma foi redigida de forma a aplicar-se também às pequenas e médias empresas, de qualquer setor, bem como às demais organizações públicas ou do terceiro setor que tiverem interesse em aplicá-la;
- Entendimento amplo do tema “Responsabilidade Social”
  - Esta norma incorporou o conceito mais amplo de Responsabilidade Social, ao aproximá-lo do desenvolvimento sustentável e incluir em seu cerne o engajamento e a visão das partes interessadas.
- Necessidade de comprometimento dos funcionários e dirigentes de todos os níveis e funções
  - Em diversos pontos da norma, ressalta-se a necessidade de comprometimento dos dirigentes e funcionários de todos os níveis e funções, em especial os da alta direção, uma vez que se trata de um tema transversal;
- Necessidade de uma política da Responsabilidade social e programas com objetivos e metas
  - A norma prescreve que a alta administração deve definir a política de Responsabilidade Social, “consultando as partes interessadas” e assegurando, dentre outros tópicos, que a mesma “inclua o comprometimento com a promoção da ética e do desenvolvimento sustentável”. Na etapa de planejamento, a organização deverá estabelecer, implementar e manter objetivos e metas da Responsabilidade Social, com o envolvimento de funções e níveis relevantes dentro da organização e demais partes interessadas. Os programas (com objetivos e metas) deverão contemplar onze temas da Responsabilidade Social. São eles:
    - boas práticas de governança;
    - combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção;

- práticas desleais de concorrência;
  - direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil;
  - direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado;
  - promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo: cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência);
  - compromisso com o desenvolvimento profissional;
  - promoção da saúde e segurança;
  - promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros;
  - proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; e
  - ações sociais de interesse público.
- Modelo PDCA
    - Tendo em vista o êxito do modelo PDCA (*plan, do, check, act*) utilizado anteriormente pelas normas ISO 9001 e ISO 14001, o GTRS decidiu que a base do sistema dessa norma seria a mesma, facilitando a integração com os sistemas de gestão já existentes, evitando-se assim a criação de sistemas e departamentos isolados;
  - Esclarecimento que o atendimento aos requisitos da norma não significa que a organização é socialmente responsável, mas que possui um sistema de gestão da Responsabilidade Social

- A norma chega a estabelecer que as comunicações externas e internas da organização deverão respeitar este preceito. A introdução da norma traz em seu texto essa preocupação.
- Auditabilidade
  - uma vez que a norma é estruturada em requisitos, permitindo, portanto, que a organização a busque a certificação de seu sistema de gestão da Responsabilidade Social junto a uma organização externa. (Grifo nosso).

Contudo, deve-se destacar que a norma brasileira é a única que emite certificado às empresas que se adequam aos seus critérios. Mas é fato que ainda a maioria, se não, quase na totalidade, as organizações certificadas são de grande e médio porte, e isto se dá por diversos fatores, que vão desde a falta de recursos financeiros à falta de visão e compromisso social da gestão.

## 2.6.2 Norma Internacional Responsabilidade Social - SA 8000 – 2001

A norma estrangeira de Responsabilidade Social mais conhecida é a **SA 8000 - Social Accountability 8000**, criada em 1997 pela organização não governamental americana focada na defesa dos direitos humanos denominada SAI *Social Accountability International* - SAI. A **SA 8000** se trata de uma norma voluntária e certificável que pode ser adotada por organizações de qualquer segmento de mercado. Ela tem por objetivo focar, primordialmente, as relações trabalhistas, visando assegurar que não haja ações como trabalho escravo, infantil ou discriminação ao longo da cadeia produtiva.

A SA 8000 se baseia na Declaração Universal dos Direitos Humanos, em Convenções da OIT - Organização Internacional do Trabalho e na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, e abrange nove temas: Trabalho infantil; Trabalho forçado; Segurança e saúde no trabalho; Liberdade de associação e direito à negociação coletiva; Discriminação; Práticas disciplinares; Horário de trabalho; Remuneração; e Sistemas de gestão.

Os organismos de certificação e a realização de treinamentos com base na SA 8000 são credenciados e coordenados pela *Social Accountability International*. (SA8000, 2001)

### 2.6.3 Norma Internacional Responsabilidade Social –NBR ISO 26000

A norma internacional de Responsabilidade Social ISO 26000 foi elaborada por meio de um processo ‘multi-partite’ através de um Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da ISO/TMB Working Group on Social Responsibility, liderado em conjunto pelo Instituto Sueco de Normalização (SIS - *Swedish Standards Institute*) e Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Os trabalhos contaram com especialistas de mais de 90 países e 40 organizações internacionais de atuações regionais envolvidas diretamente em diferentes aspectos da responsabilidade social. Desta forma, a Norma ISO 26000 contou com representantes de diversos segmentos e partes interessadas: governo, consumidores; trabalhadores; indústria; organizações não governamentais (ONG); serviços, pesquisas, suporte, universidades e outros. Esta norma se trata das novas diretrizes da Responsabilidade Social Corporativa.

Em sua elaboração buscou-se um equilíbrio entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. A versão Brasileira da ISO 26000 se dá pela Norma ABNT NBR ISO 26000: 2010, uma adoção idêntica em conteúdo técnico, estrutura e redação, e que, conforme ISO/IEC Guide 21-1:2005, contém as seguintes adequações:

- Substituição do prefácio da Norma Internacional pelo prefácio nacional;
- Substituição de “esta Norma Internacional” por “esta Norma”;
- Inclusão da referência aos documentos técnicos ABNT idênticos aos da ISO, quando existentes, por exemplo: ABNT NBR ISO 9000 em vez de ISO 9000. Os termos e definições da Seção 2 e os documentos referenciados na bibliografia foram mantidos na mesma ordem do texto original em inglês (ABNT NBR ISO 26000: 2010, 2016, p. 5).

A Norma fornece orientações para todos os tipos de organizações, independentemente do seu porte ou localização, sobre:

- a) conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social;
- b) o histórico, tendências e características da responsabilidade social;
- c) princípios e práticas relativas à responsabilidade social;
- d) os temas centrais e as questões referentes à responsabilidade social;
- e) integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência;



- f) identificação e engajamento de partes interessadas; e
- g) comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes à responsabilidade social.

A ABNT NBR ISO 26000: 2010 tem como objetivo auxiliar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável. Visa estimular as empresas a irem além da conformidade legal, reconhecendo que conformidade com a lei é uma obrigação fundamental de qualquer organização. Pretende, ainda, “promover uma compreensão comum da área de responsabilidade social e complementar outros instrumentos e iniciativas relacionados à responsabilidade social, e não a substituí-los”. É importante que as empresas, ao aplicarem esta norma, levem em consideração as diversidades sociais, culturais, ambientais, políticas jurídicas e organizacionais, assim como as diferentes condições econômicas, desde que mantendo a consistência com as normas internacionais de comportamento (ABNT NBR ISO 26000: 2010, 2016, p. 6).

RSC tem seus princípios pautados na dimensão ética, econômica, legal e humanitária; os atos e atitudes devem buscar o respeito às pessoas, às comunidades e ao meio ambiente; comportamentos íntegros, certos e justos obedecendo a valores que contribuam para o bem estar social e desenvolvimento sustentável, não deixando de observar as necessidades de sustentabilidade das organizações.

Pode-se, desta forma, afirmar que a Responsabilidade Social Corporativa não é tão simples para ser contemplada, pois envolve estratégia, planejamento e controle por parte das organizações. Tem que haver um comprometimento por parte da alta e a conscientização por parte dos *Stakholder das organizações*. Desta forma, as empresas

irão executar um papel social adequado à comunidade e promover a sustentabilidade no processo organizacional.

## 3 TERCEIRO SETOR: DEFINIÇÃO E CONCEITOS

### 3.1 Fundamentação legal

Atualmente está cada vez mais recorrente a demanda por serviços que, no passado, eram prerrogativas do Estado. Bocchi (2009) atribui esta situação à prevalência da orientação neoliberal do estado brasileiro, que relegou a segundo plano as preocupações com cultura, saúde, educação, entre outras.

Não se pretende aqui explicar o status atual, pelo contrário, pretende mostrar, a partir de exemplos pragmáticos, uma alternativa de atuação das Instituições de Ensino Superior em práticas de implantação de Projetos Sociais.

Basicamente a organização dos setores sociais, conforme Bocchi (2009) é feita em três substratos:

- O Primeiro Setor, composto pelo Estado, nas suas esferas Federal, Estadual e Municipal.
- O Segundo Setor, composto pelas empresas e pessoas físicas que exercem atividades com fins lucrativos.
- O Terceiro Setor, por sua vez, é formado pelas empresas que não almejam lucro nas operações e que trabalham, predo-

minantemente, com atividades sociais ou solidárias. Neste Terceiro Setor também se encontram as Organizações não Governamentais (ONGs).

Constata-se, empiricamente, que as ONGs são, em grande maioria, geridas por pessoas que tiveram pouca oportunidade de desenvolverem aptidões técnicas de gestão. Muitas delas, inclusive, fundam as ONGs motivadas por desejo pessoal de contribuir com a melhoria da assistência social e até por motivos pessoais, quando precisam desenvolver alternativas de suporte a alguma dificuldade que as circunstâncias da vida lhe apresentam.

Uma vez que tais ONGs sejam constituídas, é recorrente que tenham de enfrentar a escassez de recursos, dado que nem sempre tem a constituição legal formalizada a ponto de que possam recorrer aos poucos recursos do Estado para a lide com as suas atividades.

O acesso aos recursos estatais se dá pela via da submissão de “Projetos Sociais” aos órgãos de fomento. Nota-se que as relações das ONGs com o poder público começam a alcançar níveis importantes de complexidade, particularmente agravados pela formação normalmente insipiente de seus dirigentes. Neste momento é que se torna relevante para as ONGs desenvolverem a capacidade de elaborarem seus próprios projetos sociais.

O que se pretende, neste momento, é mostrar as etapas de criação de uma intervenção numa ONG visando à melhoria da atuação em que estiver inserida, pela intervenção orientada de alunos e professores no planejamento e execução de um Projeto Social, que é desenvolvido no intervalo de um semestre letivo, como atividade prática da disciplina Gestão de Projetos.

### 3.2 Projetos Sociais: uma breve definição

Giehl *et al.* (2015) define projeto social a partir da etimologia da palavra “projeto”, *do latim, projectus*, que mostra a intenção de realizar alguma tarefa bem como a forma como se pretende executá-la. Então, um projeto engloba uma sequência de atividades, num determinado prazo, que envolve a intervenção de uma série de recursos, que podem ser de característica material (local físico, equipamentos, suprimentos), humana, tecnológica e financeira.

Normalmente as intervenções sociais ocorrem de forma desordenada e passam a receber o mínimo de estrutura quando algumas atividades já estão em andamento, como a estrutura física baseada num pequeno espaço, complementado pela atuação voluntária de pessoas da comunidade local. Tamanha ausência de planejamento possivelmente tem como origem a descontinuidade recorrentemente encontrada entre políticas públicas, programas governamentais e projetos sociais.

Ramos (2012, p. 26) enfatiza que projetos sociais são “ferramentas de planejamento e atuação social”. Em síntese, representam uma forma de transformar ideias em resultados para atender a objetivos sociais específicos.

### 3.3 Modalidades institucionais

Em linhas gerais, segundo Bocchi (2009), as organizações do Terceiro Setor podem ser de dois tipos:

- **Fundações:** são criadas por um indivíduo ou uma reunião de pessoas, em torno de um patrimônio, com uma

determinada finalidade. São fiscalizadas pelo Ministério Público (Curador de Fundações) e não admitem desvio de finalidade. Podem ser públicas ou privadas e, para cada caso, há uma série de legislações que devem obedecer;

- **Associações, Sociedades Civas e Institutos:** são reuniões de pessoas para um determinado fim. Diferem predominantemente na finalidade: se não têm fins lucrativos, são associações; se tiverem fins lucrativos, serão sociedades civis e institutos.

A legislação em torno das fundações é muito mais rigorosa do que a das associações e sociedades civis.

### 3.4 Sustentabilidade e autossuficiência

A formalização de Projetos Sociais tem objetivos bem definidos, pelo menos, em teoria. É certo que realizar o mínimo planejamento possibilita buscar maior eficiência no uso dos recursos. Esta eficiência pode ser materializada pelo uso dos recursos adequados, tais como profissionais, suprimentos, equipamentos e técnicas.

Para que se possa medir suficientemente se está ocorrendo a esperada eficiência, é necessário que se tenha detalhes formais do projeto, que mostrem os caminhos previstos originalmente e, a posteriori, que sejam analisados os resultados obtidos, confrontando o que foi efetivamente realizado frente ao que foi programado.

Então, a formalização dos Projetos Sociais presta-se a manter um histórico das etapas do projeto com a finalidade de aperfeiçoamentos futuros.

Como decorrência praticamente direta da formalização, vem a ampliação do conhecimento de onde se pretende chegar, pois o delineamento das etapas possibilita conhecer as partes e seus interventores, ou seja, é mais visível a relação de responsabilidades inerentes de cada etapa e seus interventores.

### 3.5 Incentivos fiscais

Seria ingenuidade imaginar que organizações com fins lucrativos viessem a engajar-se em Projetos Sociais espontaneamente. Não é assim que acontece, pelo menos nas fases iniciais.

Para contornar ou até catalisar a integração efetiva de empresas em projetos sociais, os governantes entabulam alternativas que criam vantagens para as empresas quando apoiarem ou mesmo liderarem projetos sociais.

Bocchi (2009), focando nas empresas do Terceiro Setor especificamente, cita diversos tipos de incentivos fiscais, alguns voltados à isenção de impostos para as ONGs e outros voltados à capacitação tecnológica. Independente de qual seja o incentivo, é sempre precedido de uma vasta legislação regulatória.

Sintetizando, Bocchi (2009) elenca que as ONGs têm de observar alguns cuidados específicos para que garantam acesso à imunidade tributária:

- a) o estatuto social da ONG deve estabelecer a área atuação e a ONG deve ficar focada exclusivamente nela;
- b) não é permitida a distribuição de qualquer parcela de patrimônio ou renda;

- c) a aplicação de recursos deve ser integralmente no país;
- d) lavrar a escrituração de livros específicos e auditáveis precisamente;
- e) dirigentes não podem ser remunerados;
- f) os recursos devem ser aplicados exclusivamente nas atividades fins;
- g) manter registros contábeis e documentos auditáveis;
- h) apresentar anualmente a Declaração de Rendimentos em conformidade com o disposto pela Secretaria da Receita Federal;
- i) assegurar que o patrimônio seja vocacionado a outra Instituição congênere ou ao órgão Público, em caso de cisão, fusão, incorporação ou encerramento de atividades.

### 3.6 Captação de recursos

Nenhum Projeto Social teria boas perspectivas se não tivesse a mínima possibilidade de captar recursos para a viabilização. Scheunemann e Rheinheimer (2013) mostram que muitos Projetos Sociais têm sido bem-sucedidos pela capacidade que mostram em captar os recursos necessários.

Os mesmos autores citam que, em alguns casos, o termo utilizado é a “mobilização de recursos”, talvez em face da prevalência de ações de captação que se valem dos esforços pessoais e do envolvimento de comunidades em forma de redes, articuladas entre doadores, captadores e mobilizadores, que efetivamente atuam nas ONGs.



Tais redes podem ser centralizadas, descentralizadas ou distribuídas. Mais recentemente, com o advento da tecnologia aplicada às redes sociais, tal classificação talvez merecesse uma nova classificação, dado que poderiam ocorrer formas alternativas de organização das redes de relacionamento, por exemplo, que envolvessem determinadas afinidades com certos temas sociais.

No Brasil, a captação de recursos ainda é incipiente, mesmo com a existência da Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR), cuja finalidade é organizar os processos de captação de recursos, a partir de regulamentação própria. E captar recursos é apenas uma parte do problema.

Ramos (2012) aponta que é necessário, além da proficiência em elaborar projetos, prospectar e desenvolver redes de relacionamentos, gerar efetivamente a captação, gerenciar a aplicação dos recursos visando à consecução de resultados e mostrar, efetivamente, estes resultados, como forma de garantir o fluxo dos recursos no futuro.

Entretanto, o que para os brasileiros, ainda é novidade, nos Estados Unidos é uma atividade profissionalizada, que cuida dos diversos pormenores da captação, que vão desde o desenvolvimento da rede de relacionamentos da ONG até a preparação de material de divulgação das atividades e dos projetos sociais com os quais a ONG está envolvida.

Existem muitas alternativas de recursos para aplicação em projetos sociais, podendo ser nacionais ou internacionais, de fontes governamentais, de empresas, de doadores individuais, de fundações, etc. Independente da fonte é comum que o Projeto Social a ser apresentado tenha uma série de preocupações a enfrentar, tais como os critérios de análise utilizados pelos financiadores, as formas de controles do andamento dos projetos, os resultados e sua demonstração.

Ramos (2012) defende que no Brasil as ONGs são despreparadas para a captação de recursos bem como as instituições governamentais, particularmente as prefeituras, carentes de pessoal especializado na elaboração de projetos sociais.

Uma agravante, particularmente no caso de países em desenvolvimento, é a confiabilidade que as ONGs têm no meio dos financiadores, tanto locais quanto internacionais. Infelizmente, permanece latente a preocupação com a efetiva utilização dos recursos aportados às ONGs, já que não são raros os casos constatados de mau uso dos recursos e até desvios para atividades nada compatíveis com os objetivos declarados por elas.

Ramos (2012) mostra uma distinção entre captação de recursos de fontes públicas e privadas:

A captação de fontes públicas pode ser de três tipos:

- a) a fundo perdido, onde não há custos financeiros, reembolso e apenas uma prestação de contas ao final do projeto;
- b) crédito com subsídio de juros, intermediado por agentes financeiros;
- c) incentivos fiscais por meio de dedução de impostos pelos financiadores.

Já a captação de fontes privadas normalmente envolve incentivos fiscais em que o montante a ser destinado aos Projetos Sociais é levado diretamente ao projeto.

### 3.7 Organização Não Governamental – ONG

A expressão Organização não Governamental foi empregada pela primeira vez nos anos de 1950, pela Organização das Nações Unidas - ONU, numa referência às organizações civis que não tinham nenhum vínculo com o governo. (GOHN, 2000).

A sigla ONG refere-se a todas as organizações sem fins lucrativos, criadas por pessoas de uma determinada região ou instituição, que tenham como proposta um trabalho de interesse público e que seja desenvolvido em caráter voluntário na defesa de uma causa, seja ela, uma praça, uma praia, uma comunidade (pescadores, índios, amigos do bairro, etc.), proteção ao meio ambiente, ou para investir no desenvolvimento humano, como casa para idosos, assistência à criança carente, centro esportivo, etc.

A ONG faz parte do Terceiro Setor da sociedade civil, e sendo instituição privada e sem fins lucrativos tem como finalidade complementar os serviços de caráter público. Ela pode ser mantida financeiramente por pessoas físicas, empresas privadas, fundações e possivelmente pelo próprio Estado em alguns casos. (MANSUR, 2000).

O papel das ONGs pode ser contextualizado como uma via alternativa à satisfação das demandas sociais em expansão, porém carentes de atendimento pelo Estado, cada vez mais limitado no seu papel social no contexto global. Elas se apresentam como executora nas ações de interesse público fora da máquina governamental, potencializando forças organizadas da sociedade, possibilitando um novo campo de trabalho no âmbito social atendendo às populações mais carentes.

Dentro dos critérios para a instalação de uma ONG, apresenta-se a seguir cinco pontos que devem ser considerados no processo:

- Mobilizar as pessoas interessadas na criação da entidade que estão propondo, convocando uma reunião por meio de telefonemas, anúncios nos jornais e rádio local, cartas, panfletos e outros instrumentos que despertem a atenção. Nesta reunião, devem ser abordados os objetivos da entidade e sua importância, estabelecida uma comissão de preparação das reuniões seguintes, bem como a divisão de tarefas e responsabilidades. Formar uma comissão para Redação do Estatuto Social que seja proativa para formular, discutir, analisar e concluir para apresentar à Assembleia Geral, a fim de ser aprovado mediante uma cópia individual para todos os presentes.
- Após definir a missão da entidade e redigir a primeira proposta de Estatuto, deverão ser convocados todos os interessados para uma assembleia Geral de fundação, para oficialização da mesma.

Para esta Assembleia deverá ser elaborada uma carta-convite, contendo o dia, hora, local, além dos objetivos e a pauta da reunião. No dia da Assembleia, deverá haver um livro de presença e um livro de Atas para registro de todas as decisões e fatos ocorridos durante a reunião, bem como a participação de todos os envolvidos. Mesa composta por um presidente e dois secretários deverá ser eleita pela Assembleia para dirigir os trabalhos. O presidente deverá fazer a leitura da pauta e encaminhar os debates, destacando principalmente o Estatuto.

- Sobre o Estatuto, deve haver uma cópia para cada participante deve ser lido pelo presidente, discutido os artigos um a um. Para cada artigo que haja divergência ou polêmica pela Assembleia, esse deverá ser destacado, discutido, modificado, até que se chegue num consenso e seja, enfim, aprovado.

O Estatuto deve conter alguns itens essenciais:

- a) nome e sigla da entidade;
  - b) sede e foro;
  - c) finalidades e objetivos;
  - d) sócios responderão pelas obrigações da sociedade;
  - e) responsável pela entidade;
  - f) modalidades de sócios, direitos e deveres, entrada e saída;
  - g) estabelecimento de poderes, tais como assembleia, diretoria e conselho fiscal;
  - h) mandato e tempo de duração;
  - i) procedimentos para modificação do Estatuto;
  - j) procedimentos para dissolvência da entidade;
  - k) havendo a dissolução, qual será o destino do patrimônio.
- A eleição da diretoria deve seguir os trâmites aprovados no Estatuto, que após eleita deve empossada nos respectivos cargos.

Após a fundação e a eleição da diretoria, a Instituição ainda não possui *status* legal, que deverá ocorrer após alguns trâmites burocráticos que será apresentado no último passo.

- O procedimento para o registro legal vai exigir muita paciência, principalmente da diretoria, devido ao volume da burocracia e às exigências específicas de cada cartório. A documentação deverá ser organizada e encaminhada ao Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, as taxas devem ser recolhidas, os Estatutos e o Livro de Atas devem ser registrados e ser publicado um extrato dos mesmos no diário Oficial.

Cada cartório tem os seus procedimentos próprios, assim, a documentação exigida pode variar de um cartório para outro, mas é exigida, basicamente, a seguinte documentação:

- a) três cópias dos estatutos em papel timbrado;
- b) três cópias da Ata de Fundação digitada, assinadas pelo Presidente e demais diretores com firma reconhecida;
- c) livro de atas original;
- d) pagamento de taxas do cartório (quando houver);
- e) três cópias com a relação da Diretoria Qualificada, contendo: nome, cargo, estado civil, nascimento, endereço, profissão, RG, CPF.
- f) três cópias da relação dos sócios fundadores;
- g) um resumo dos principais pontos dos Estatutos, pois alguns cartórios solicitam para apresentar no diário oficial.

Esses documentos estabelecem a entidade com personalidade jurídica, no entanto, para a realização de operações financeiras, é necessário que a entidade abra uma conta bancária, possua Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, que deve ser obtido mediante preenchimento do formulário padrão para dar entrada na delegacia regional da Secretaria da Receita Federal com toda documentação registrada, autenticada e carimbada em cartório, bem como os documentos do responsável pela entidade.

### **3.8 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP**

A OSCIP é uma forma de associação, ou seja, é uma pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um

propósito que não tenha finalidade lucrativa. De um modo geral, toda e qualquer entidade privada que exerça atividades intermediárias entre a sociedade e o Estado, sem objetivos de lucro, poderá ser considerada uma Organização não Governamental – ONG, a qual pode ter ou não a qualificação de OSCIP, para isso, pode solicitar esse reconhecimento ao Ministério da Justiça, desde que atenda as determinações legais para a obtenção desta qualificação. Uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, além de não buscar o lucro contábil como qualquer organização pertencente ao Terceiro Setor, possui o reconhecimento de um ou mais organismos públicos, a Prefeitura, o Estado ou a Federação.

OSCIP é a qualificação de uma ONG que é uma entidade do terceiro setor. O termo ONG significa Organização Não Governamental, mas não corresponde a uma natureza jurídica. ONG é popularmente entendido como entidade do Terceiro Setor que trabalha com ações de interesse público não vinculada ao governo. Embora o termo não esteja definido pela legislação brasileira, ele é utilizado para identificar entidades privadas sem fins lucrativos que existem sob as formas jurídicas de associação ou fundação.

Associação, nos termos do art. 53 do Código Civil Brasileiro, pode ser definida como uma união de pessoas organizadas que visa fins não econômicos: Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Portanto, a associação nada mais é do que uma espécie de pessoa jurídica de direito privado (Código Civil, artigos 40 e 44) que, por suas próprias características, não visa lucro. Essa é a razão, portanto, da larga utilização dessa forma societária pelas entidades atuantes no Terceiro Setor.

A fundação constitui-se de um patrimônio personalizado destinado

a uma das finalidades previstas como pode ser percebido no artigo 62 do Código Civil. “Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quisera maneira de administrá-la” (BRASIL, 2002).

Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins de:

- I – assistência social;
- II – cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III – educação;
- IV – saúde;
- V – segurança alimentar e nutricional;
- VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII – pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;
- VIII – promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos;
- IX – atividades religiosas.

Para criar uma associação, é necessário reunir em assembleia pessoas maiores de 18 anos que tenham o propósito de associar-se para determinada finalidade não lucrativa. Essa assembleia inicialmente não tem exigências formais e pode ser realizada em qualquer lugar, não necessitando de convocação escrita ou divulgada pela mídia, sendo apenas uma simples reunião de pessoas interessadas em resolver um mesmo tipo de problema.

Iniciada a reunião entre os convidados, serão estabelecidas as regras e os passos a serem seguidos dentro dos critérios legais. Insti-



tuída a assembleia, serão discutidos os objetivos e os propósitos da associação, e aprovação do seu estatuto, que deverá ser simples e claro e conter os requisitos necessários para qualificação de OSCIP.

Recomenda-se que os objetivos descritos no estatuto sejam amplos, para dar maior liberdade de ação à associação, e que contemplem todas as atividades e objetivos a serem trabalhados. Aprovado o estatuto, deverá haver a eleição dos integrantes da direção para o primeiro mandato; todo o processo deverá ser lavrado em ata. Deverá ser obtido o registro da associação, que passará a ter existência jurídica somente quando tiver tal documento devidamente registrado no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da comarca da sede da entidade, mediante requerimento para o registro assinado pelo diretor competente da associação, (eleito entre os membros), conforme as normas previstas pela Lei e do Cartório, para, em seguida, ser providenciada a inscrição no CNPJ.

Para uma associação sem fins lucrativos se qualificar como OSCIP, deve se pautar em regulamentos e procedimentos específicos:

a) Não ter fins lucrativos:

Todo dinheiro ou recurso que sobrar não poderá ser distribuído entre sócios ou associado, mas reinvestido na própria organização em todo tipo de melhoria possível, devidamente comprovado e aprovado pelos dirigentes, com anuência da assembleia.

b) Não ter uma das formas de pessoas jurídicas listadas pela lei:

Pessoa Jurídica é como se chama uma entidade, um conceito que dá personalidade a uma empresa ou organização. Existem diversas formas de pessoas jurídicas, mas algumas delas não podem obter a qualificação de OSCIP. No entanto, essa restrição se aplica somente àquelas especificadas

na lei, como: sociedades comerciais, sindicatos, associações de classe ou de representação de categoria profissional, instituições religiosas, organizações partidárias ou assemelhadas, entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios, entidades ou empresas que comercializam plano de saúde e assemelhados, instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras, escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuitos e suas mantenedoras; organizações sociais, cooperativas, fundações públicas, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgãos públicos ou fundações públicas, organizações creditícias que tenham quaisquer tipos de vinculação com o sistema financeiro nacional.

c) Ter objetivos sociais que atendam pelo menos uma das finalidades estabelecidas na lei. A lei das OSCIPs determina que só será possível obter essa qualificação se a organização tiver entre seus objetivos sociais uma das finalidades nela previstas:

- Promoção da assistência social;
- Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- Promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a lei;
- Promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a lei;
- Promoção da segurança alimentar e nutricional;
- Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- Promoção do voluntariado;

- Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos científicos.

d) Expressar em seus estatutos todas as determinações legais:

Refere-se a requisitos específicos e jurídicos sobre o que deve conter o estatuto da organização. Estatuto é um documento que contém diversas especificações sobre a organização que a regulariza juridicamente, por isso é importante a orientação de um advogado para a redação e registro de um.

Dentre os requisitos, está a necessidade de obediência a princípios referentes às associações, adoção de prática de gestão administrativa, formação de um Conselho Fiscal, destinação do patrimônio no caso de extinção da organização, possibilidade de remuneração de dirigentes e obediência às normas de prestação de contas.

e) Apresentação de cópias autenticadas dos documentos exigidos:

Para que se consiga a qualificação como OSCIP, a Organização deve enviar ao Ministério da Justiça (órgão do Governo Federal que irá avaliar o requerimento), cópias dos seguintes documentos: Estatuto registrado

em cartório; ata de eleição de sua atual diretoria; balanço patrimonial e demonstração do resultado do último exercício; declaração de isenção do imposto de renda e cartão de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ. Este processo de organização dos documentos pode ser auxiliado por um advogado ou um contador.

f) Expressar em seu estatuto uma das duas opções possíveis:

- não remunera os dirigentes, sob nenhuma forma; ou
- remunera os dirigentes que efetivamente atuaram na gestão executiva da entidade ou lhe prestam serviços específicos, de acordo com os valores praticados no mercado da região onde atua.

g) Enviar o pedido de qualificação para o Ministério da Justiça:

Ao Receber o pedido, o Ministério da Justiça (MJ) tem trinta dias para aprová-lo ou não, e mais quinze dias para publicar sua decisão (pelo deferimento ou não) no Diário Oficial da União, mediante despacho do Secretário Nacional da Justiça.

No caso de indeferimento da qualificação, o Ministério da Justiça envia para as entidades um parecer identificando as exigências que não foram cumpridas. Após fazer as alterações necessárias, de acordo com o parecer enviado pelo MJ, a entidade pode apresentar novamente a solicitação de qualificação como OSCIP a qualquer tempo.

### 3.9 Termo de Parceria

A Lei 9.790/99 (BRASIL, 1999), além da criação do título de OSCIP, também criou o Termo de Parceria, que é um método novo de relacio-

namento entre o Poder Público e a Sociedade Civil, criado pela lei das OSCIPs para ser um veículo legítimo e adequado ao repasse de verbas públicas para entidades de direito privado. O Termo visa trazer uma adequação instrumental que permita um relacionamento transparente e mais razoável entre o terceiro setor e o setor público. Nesse sentido, significa um relacionamento baseado mais em resultados e eficácia do que em formalidades, sem, no entanto, desconsiderar regras impostas pelo Poder Público.

Termos de Parcerias, em conformidade com o texto da lei, podem ser celebrados em períodos de mais de um ano, maiores do que o exercício fiscal e até do que o período de troca de governo. Eles exigem uma prestação de contas que privilegie os resultados efetivamente obtidos, de forma menos burocratizada, possibilitando o concurso de projetos com a escolha de entidade mais capaz.

O Decreto nº 3.100/99 trouxe a possibilidade concomitante de uma entidade ter em vigor mais de um Termo de Parceria. Nesse sentido, o Termo apresenta alguns requisitos mínimos para ser celebrado, como as cláusulas essenciais que deve contemplar e os documentos específicos de prestação de contas.

O Termo de Parceria traz inovações nas relações OSCIP/Estado, permitindo um repasse de verbas que respeite a transparência na gestão dos recursos, competição para acesso a eles e cooperação e parceria na execução dos projetos. Esse instrumento contribui para o planejamento e desenvolvimento de projetos mais objetivos e pragmáticos, com melhores índices de sucesso e efetividade nas suas ações. Nesse sentido, percebe-se que se abre uma possibilidade de interação com os órgãos governamentais, como a Secretaria de Educação Municipal, podendo estabelecer um Termo de Parceria para a realização de um ou mais projetos.

### 3.9.1 Imunidade tributária e isenção de impostos

A imunidade tributária tem a natureza de limitar o poder de tributação do Estado e, portanto, constitui-se em garantia, patrimônio de direito de cada cidadão e da sociedade civil. Logo, quando no terceiro setor se fala das imunidades tributárias estabelecidas na Constituição Federal, se refere aos direitos que devem, sob esse prisma, ser exercidos, exigidos (BRASIL,1988).

Isenções, ao contrário de imunidades, ocorrem quando o Estado, podendo tributar, resolve por bem não fazê-lo. Esse fato significa um incentivo a certo tipo de gente ou atividade. No entanto, mesmo essa escolha do Estado é limitada. Não se deve incentivar sem critérios. No caso das organizações do terceiro setor, estas prestam serviços aos cidadãos e a toda sociedade, que, por sua natureza, deveriam ser de obrigação do Estado, por isso, podem ser sujeitos de isenções tributárias.

O Código Tributário Nacional determina três requisitos para que a entidade faça jus à imunidade tributária relativa às suas rendas, patrimônio e serviços relacionados às atividades essenciais da entidade:

- a) não distribuir qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;
- b) aplicar integralmente, no país, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;
- c) manter escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

Atualmente, as entidades de interesse social sem fins lucrativos cujo atendimento dirigia-se a fins públicos e sociais podem receber a chamada Declaração de Utilidade Pública Federal (DUP) e/ou obter a qualificação de

OSCIP. Com isso, as doações recebidas são deduzidas do imposto de renda das empresas donatárias, o que estimula esse tipo de apoio do setor privado. Algumas são as diferenças entre a DUP e a qualificação de OSCIP, entre elas a possibilidade de, sendo OSCIP, remunerar seus dirigentes, além de estabelecer parceria com o Poder Público.

Uma das vitórias mais expressivas da Lei nº 9.790/99 (BRASIL, 1999) foi reconhecer, formal e claramente, que a remuneração de dirigentes não se confunde com distribuição de lucros. Finalidade não lucrativa não é caridade e nem voluntariado; esse conceito foi fortalecido pelo artigo 37da Medida Provisória nº 66 de 2002 (MP/66).

### 3.9.2 Remuneração de dirigentes

A partir da MP/66, as OSCIPs que optarem por remunerar seus dirigentes poderão ter isenção do Imposto de Renda (Lei nº 9.532/97) e receber doações dedutíveis das empresas doadoras (Lei 9.249/95). Até a edição da MP nº 66, a entidade que remunerava seus dirigentes perdia tais benefícios, conforme determinações expressas nas leis específicas. A possibilidade de remunerar dirigentes permite que as organizações tenham um quadro de dirigentes profissionalizado.

Com a edição da MP 66, finalmente se reconhece que há diferença entre o conceito de “sem fins lucrativos” (atividade desinteressada que se relaciona a fins que não resultem em benefícios aos sócios) e “remuneração de dirigentes”, que é a contrapartida a serviços prestados. Ou seja, para a entidade ser caracterizada como sem fins lucrativos e obter benefícios fiscais referentes a associações deste caráter, não é mais necessário que seus dirigentes não sejam remunerados. É possível que a associação remunere dirigentes e mantenha-se “sem fins lucrativos”.

A MP refere-se expressamente à “hipótese de remuneração de dirigentes, em decorrência de vínculo empregatício”. Ou seja, os dirigentes, para fazerem jus à isenção, devem ser empregados da instituição e não apenas prestadores de serviços. A remuneração dos dirigentes será o salário, e não qualquer outra forma de bonificações ou benefícios.

O parágrafo único da MP 66 diz que a permissão da remuneração com isenção aplica-se somente à remuneração não superior, em seu valor bruto, ao limite estabelecido para a remuneração de servidores do Poder Executivo Federal.

### 3.9.3 Financiamento

As OSCIPs podem estabelecer parcerias com o Poder Público e assim, se estabelecida à parceria, uma das fontes de financiamento será proveniente do próprio Poder Público. Se for realizado um termo de parceria com a Secretaria da Educação Municipal, por exemplo, esse órgão poderá disponibilizar recursos para a realização de projetos da OSCIP. Além disso, outras são as possibilidades de financiamentos provenientes do setor privado.

A partir destas considerações, poderá analisar as demais fontes de financiamentos que a organização pode obter. As pessoas físicas não são autorizadas a deduzir de seu imposto de renda as doações efetuadas a quaisquer entidades, sejam quais forem suas naturezas (filantrópica, educacional ou de assistência social) ou ainda que reconhecidas como de utilidade pública. É evidente que tais doações podem ocorrer de qualquer forma, porém não terão qualquer benefício fiscal. Já as pessoas jurídicas contam com mais incentivos federais à doação. A Lei 9.249/95,



com redação alterada por uma medida provisória, permite a dedução no imposto de renda das pessoas jurídicas até o limite de 2% sobre o lucro operacional das doações efetuadas às OSCIPs.

É uma grande abertura para a obtenção de recursos junto às empresas, pois as mesmas se interessam pela publicidade e visibilidade que estas doações podem proporcionar a elas. Isso quer dizer que quaisquer empresas podem disponibilizar recursos para a OSCIP, sejam pequenas ou grandes. Para isso, normalmente escreve-se um projeto e envia-se à empresa, requerendo determinado recurso, que pode ser, por exemplo, bens ou dinheiro. A empresa avalia se há interesse em contribuir para o projeto, pelo qual sendo aprovado disponibiliza os recursos, podendo obter isenção fiscal conforme legislação pertinente.

Fora os recursos doados por empresas, são inúmeras as oportunidades de financiamentos de fundações privadas nacionais e internacionais, especialmente criadas para esse fim, possuindo profissionais que compreendem muito bem o sentido do terceiro setor. A maioria delas tem um processo de solicitação padrão que pode ser obtido através da *homepage* (página na internet da fundação) ou por um pedido simples via telefone ou carta. A maioria delas possui modelos de formulários de solicitação de recursos com apresentação de justificativa, objetivo, avaliação de resultado, etc. Os projetos costumam ter duração de um a três anos e os recursos visam contribuir para a busca de autossustentação financeira.

Uma boa forma de captação de recursos é a realização de eventos que, se bem organizados, além de arrecadar fundos, podem ser úteis para divulgar a causa, a missão e os projetos da organização, além de reconhecer doadores e captar voluntários. Muitas organizações tornam-se autossustentáveis criando projetos que possam desenvolver receita própria e, se possível, a fonte principal de seus recursos.

### 3.10 Organização Social – OS

Dentre as entidades que integram o terceiro setor, encontram-se as Organizações Sociais – OSs, que são pessoas jurídicas de direito privado, sem finalidade lucrativa, criadas para prestar serviços sociais não-privativos do Poder Público, por este, incentivadas e fiscalizadas, e assim qualificadas após o ajuste de um contrato de gestão. O Contrato de Gestão, em verdade, não é um contrato propriamente dito, pois não existem interesses diversos e opostos, sendo assim um acordo operacional, um instrumento jurídico firmado entre a entidade e o Poder Público, o qual cede bens públicos, recursos orçamentários e servidores para que ela possa cumprir os objetivos. Este contrato também discrimina as responsabilidades e obrigações entre as partes, neste contrato de gestão devem ser observados os princípios do Direito Administrativo, como a moralidade, a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a economicidade.

Diferentes das OSCIPs, que têm conceito similar, mas são mais bem concebidas do que as OSs, com requisitos mais rígidos para que recebam essa qualificação jurídica, essas entidades têm algumas características semelhantes, como o regime jurídico de direito privado, as limitações genéricas, os objetivos próximos e a relação direta com o Estado, mas também importantes distinções relativas ao instrumento que formaliza a relação, às áreas de atuação, à discricionariedade do ato de certificação, à necessidade de preexistência da entidade e presença do Poder Público no Conselho de Administração, quando se trata de Organização Social.

A Organização Social é uma qualificação, um título, que a Administração Pública outorga a uma entidade privada sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público (dota-

ções orçamentárias, isenções fiscais etc.), para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade e prestem os serviços desejados pelo Poder Público. É regida pela Lei 9.637 de 15 de janeiro de 1998, que traz a conceituação e definição de organizações sociais em seu artigo 1º, que define que o Poder Público qualificará entidades:

[...] poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, do desenvolvimento tecnológico, à proteção do meio ambiente, à cultura e a saúde (BRASIL, 1998).

Notoriamente para obtenção da qualificação, a entidade será escolhida pelo Poder Público, além de cumprir os requisitos estabelecidos pela Lei 9.637/98, do qual tem seu regimento jurídico descrito em seus artigos, devendo também observar as respectivas leis estaduais e municipais, onde estará localizada sua sede social. Essas pessoas jurídicas de direito privado são aquelas previstas no Código Civil: sociedades civis, religiosas, científicas, literárias e até mesmo as fundações (art. 16, I).

A criação das Organizações Sociais teve como objetivo encontrar um instrumento que permitisse a transferência para as mesmas, de certas atividades que vêm sendo exercidas pelo Poder Público, e que poderiam ser melhor atendidas pelo setor privado, sem necessidade de concessão ou permissão. Trata-se de uma nova forma de *parceria*, com a valorização do chamado *terceiro setor*, ou seja, serviços de interesse público que não necessitam serem prestados pelos órgãos e entidades governamentais. Em princípio, pretende também exercer um maior controle sobre aquelas entidades privadas que recebem verbas orçamentárias para a

consecução de suas finalidades assistenciais, mas que necessitam se enquadrar em uma programação de metas e obtenção de resultados, o que importa é que se ajustem aos requisitos da lei.

Os requisitos básicos para a instalação de uma OS são:

- a) não podem ter finalidade lucrativa e todo e qualquer legado ou doação recebida deve ser incorporado ao seu patrimônio; de igual modo, os excedentes financeiros decorrentes de suas atividades;
- b) finalidade social em qualquer das áreas previstas na lei: ensino, saúde, cultura, ciência, tecnologia e meio ambiente;
- c) possuir órgãos diretivos colegiados, com a participação de representantes do Poder Público e da comunidade;
- d) publicidade de seus atos;
- e) submissão ao controle do Tribunal de Contas dos recursos oficiais recebidos (o que já existe);
- f) celebração de um *contrato de gestão* com o Poder Público, para a formação da parceria e a fixação das metas a serem atingidas e o controle dos resultados.

Cumprindo essas exigências e obtendo a qualificação de Organização Social, a entidade poderá contar com os recursos orçamentários e os bens públicos (móveis e imóveis) necessários ao cumprimento do contrato de gestão. Os bens serão transferidos mediante permissão de uso e os recursos serão liberados de acordo com o cronograma de desembolso estabelecido no contrato de gestão. Ao Poder Executivo é facultada a cessão especial de servidor à Organização Social, com o custo para a mesma. Percebe-se, então, que, se o Poder Público cumprir efetivamente as obrigações assumidas no *contrato de gestão*, pode ser de grande

interesse para as entidades privadas que já venham prestando serviços de interesse da comunidade obterem sua qualificação como organização social, ainda que com certa perda de autonomia.

Convém aqui ressaltar que o Conselho de Administração da entidade deverá exercer papel fundamental na sua administração. Em sua composição, os representantes da comunidade e do Poder Público devem constituir maioria absoluta, controlando os atos da diretoria executiva, cujos membros serão designados e dispensados pelo Conselho. De certa forma, o Poder Público se apropria do controle da entidade privada, com a colaboração da comunidade para que ela possa vir a exercer as atividades sociais desejadas, utilizando-se de recursos oficiais.

A eficácia do contrato de gestão está precisamente na possibilidade do exercício no controle de desempenho. Havendo indicadores objetivos de qualidade e produtividade, metas a serem alcançadas e prazos de execução, o Poder Público pode perfeitamente acompanhar os trabalhos da entidade privada e verificar a atuação de seus dirigentes, para tomar as providências cabíveis, que podem ir desde a substituição dos diretores (deve-se lembrar que os representantes do Poder Público e da comunidade constituem maioria absoluta no Conselho de Administração) até a cassação do título de organização social, podendo “desqualificar a entidade privada”, retirando-lhe o título de organização social, porém essa providência será baseada no descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão e devidamente apuradas em processo administrativo, assegurado o direito de defesa dos dirigentes da organização.

Nos termos da lei federal, o contrato de gestão discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da Organização Social, devendo especificar o *programa* de trabalho proposto, a fixação das metas a serem alcançadas e os respectivos *prazos* de execução,

bem como os critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de qualidade e produtividade. Além disso, o contrato deve prever os limites e critérios *para despesa* com remuneração e vantagens a serem percebidas pelos dirigentes e empregados da Organização Social, além de outras cláusulas julgadas convenientes pelo Poder Público.

Ainda no que se refere aos Estados e Municípios, a lei federal n. 9.637/98 pode servir como modelo, com as devidas adaptações às suas peculiaridades, em especial no que diz respeito aos serviços que entendam convenientes serem prestados pelo setor privado. Em alguns lugares serão atividades voltadas à cultura (proteção ao patrimônio histórico, museus etc.); em outros, à preservação do meio ambiente (parques florestais, jardins públicos), ao ensino e à pesquisa (institutos de pesquisa) ou à saúde (ambulatorios, creches, asilos) etc. A vantagem de se acolher o modelo federal é a possibilidade de se obter para as Organizações Sociais do Estado ou Município os mesmos benefícios concedido às organizações sociais da União (repasso de verbas federais, sessão de bens etc.), desde que a legislação local não contrarie os preceitos da lei federal (art. 15). Note-se que não é obrigatório o modelo federal.

Destacam-se aqui alguns exemplos de Organizações Sociais que receberam a qualificação, dentro dos trâmites estabelecidos pela legislação federal pertinente: UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas – Faculdade de Medicina), UNESP (Universidade Estadual Paulista – Faculdade de Medicina de Botucatu), APAE (Associação de Pais Amigos Excepcionais), CEJAM (Centro de Estudos e Pesquisas Dr. João Mourim) e COLSAN (Associação Beneficente de Coleta de Sangue).

Do exposto, pode-se concluir que há três importantes características das Organizações Sociais: primeiro, que se trata de uma qualificação jurídica conferida a uma entidade sem fins lucrativos que preencha as

exigências legais; segundo, que a área de atuação é restrita aos serviços públicos não exclusivos do Estado; terceiro, a necessidade da formalização de um contrato de gestão, que estabelece o vínculo entre as OSs e o Poder Público.

O Marco Regulatório do Terceiro Setor, regulamentado pela Lei 13.204 de 14 de dezembro de 2015, estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis n. 8.429, de 2 de junho de 1992, e n. 9.790, de 23 de março de 1999, promovendo uma significativa atualização neste importante segmento da Sociedade Civil.

## 4 A UNIVERSIDADE E SEU PAPEL NO TERCEIRO SETOR

Como toda organização social, a Universidade vem sofrendo, com o passar dos tempos, transformações em sua essência e funções, acompanhando e, ao mesmo tempo, contribuindo para a evolução da sociedade e do mundo como um todo, com suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, voltadas para uma formação que privilegia não somente o mercado de trabalho, mas a formação de cidadãos críticos e reflexivos, que possam transformar os campos e áreas em que atuam. Essa atuação se relaciona, também, fortemente com todo tipo de organização, incluindo aí as organizações do Terceiro Setor, pelo papel que essas representam para a sociedade como um todo e para as comunidades em que estão inseridas.

Assim, a universidade se tornou uma instituição gerida pela e para a sociedade e, como tal, resulta de um conjunto de relações contraditórias em constantes mudanças que constitui a vida social e a história. Isso pode ser confirmado por Dias Sobrinho (2002, p. 15), o qual afirma que: “[...] ao longo dos seus nove séculos de existência, a instituição Universidade sempre resguardou sua relação com a formação, a



produção do conhecimento e o desenvolvimento da sociedade”.

Mesmo com toda experiência mundial, de cerca de nove séculos de existência, a experiência brasileira com universidades é relativamente recente, com pouco mais de um século de tradição.

No contexto brasileiro, Universidade é uma Instituição de Educação Superior legalmente constituída e credenciada pelo Ministério da Educação, nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (Lei nº 9.394/96, com suas alterações), e da normativa expressa pelo Conselho Nacional de Educação que regulamenta a LDBEN e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e reconhecimento de universidades do Sistema Federal de Ensino, a saber: Resolução CNE/CES nº 3/2010.

As Universidades são instituições autônomas e pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, e diferem-se de outras categorizações de Instituições de Educação Superior, como Faculdades, Institutos Federais e Centros Universitários, por exemplo, porque a elas compete o desenvolvimento de atividades indissociáveis de ensino, de pesquisa e de extensão, a produção intelectual institucionalizada por meio de programas de pós-graduação “stricto sensu”, a exigência mínima de um terço do corpo docente com titulação de mestrado e doutorado e de um terço do corpo docente contratado em regime de trabalho de tempo integral.

A autonomia delegada às universidades pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é assegurada para atribuições como: criação, organização e extinção de cursos e programas de educação

superior em sua sede, bem como fixação de vagas nesses cursos<sup>3</sup>; fixação dos currículos de seus cursos e programas, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais, quando existirem; estabelecimento de planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; elaboração de seus Estatutos e Regimentos internos; administrar planos e projetos de investimento, bem como rendimentos; decidir sobre admissão e demissão de docentes, bem como instituição de seu Plano de Carreira, dentre outras (BRASIL, 1996).

Conforme Dias Sobrinho (2002, p. 21), atualmente as universidades perderam em boa parte seus compromissos com a sociedade, debilitando o sentido de sua missão, em função do privilégio que adquiriram as empresas, enquanto os problemas macroeconômicos se acumularam e a vida da população se tornou mais difícil. Muitas universidades têm se preocupado antes com os valores de mercado do que com os valores acadêmicos; antes com a educação pelo lucro do que com o papel social da formação; antes com a formação técnica do que com a formação humana; antes com o lucro e a produtividade do que com os valores formativos. Muitas dessas ações surgem, principalmente, em razão da globalização econômica. Conforme Almeida Filho (2007, p. 185),

Vivemos atualmente em um mundo cada vez mais interconectado. Esta conectividade massiva e ampliada constitui parte e efeito da globalização econômica, nome de moda

---

3 Com exceção dos cursos de Direito, Medicina, Odontologia, Psicologia e, mais recentemente, de Enfermagem, que necessitam de prévia autorização do Ministério da Educação.

cunhado para a franca internacionalização da produção, distribuição e consumo que marcou o século XX.

No mundo globalizado, novas exigências surgem na educação superior, como as relacionadas às questões referentes à tecnologia, à inovação e à informação, ocupando espaços que anteriormente eram quase que exclusivos das demandas primordiais das universidades em suas relações com o Estado e a sociedade, e do compromisso com os valores humanísticos e reflexivos.

A partir dos anos 80, a educação também é levada a ter uma posição predominantemente econômica, regida por algumas leis de mercado. Conforme Goergen (2001, p. 65):

[...] estamos presenciando a tentativa de submeter a universidade às leis do mercado com seus princípios maiores da performatividade e da eficiência. Na escola de modo geral e na universidade em particular assiste-se a um processo de colonização levado a cabo pela transferência da lógica sistêmica que rege o mundo do dinheiro e do mercado para o interior das instituições educativas.

Cunha (1997, p. 17), ao abordar a questão referente à entrada do setor privado na educação, naquele mesmo período, afirma que:

A política divulgada pelo MEC para o ensino superior sob sua responsabilidade direta, também inspirada nas diretrizes neoliberais, tentadas já no governo anterior, mostrou, no entanto, uma face distinta no que diz respeito à passagem das universidades para o setor privado, sem o eufemismo das entidades públicas não estatais.

Assim, com as questões advindas da globalização e do neoliberalismo na educação, percebe-se o surgimento de uma contradição entre as Universidades: devem servir à sociedade, desenvolvendo e participando das discussões referentes às questões sociais e políticas, ou servir ao mercado? Nesse sentido, Frantz (2006, p. 122) afirma que:

A Universidade não pode ser submetida ao mercado, mas tampouco se pode desconhecer a realidade de que ela funciona no mercado. Do reconhecimento dessa realidade nascem os maiores desafios, não só aos dirigentes, mas a todos os integrantes da comunidade acadêmica.

Dando continuidade à sua afirmação, esse autor ressalta que, mesmo participando da lógica neoliberal, a universidade não pode perder sua identidade maior, o seu objetivo com a formação de cidadãos:

Em seu meio mais imediato, a universidade deve constituir-se, a partir de seus significados mais amplos, em núcleo de formação e qualificação de seus cidadãos, seja para o trabalho, para a política, para a cultura, etc. Porém, na condição de instituição e núcleo formador, não pode substituir os cidadãos em seus lugares na política, na economia, na cultura. Não pode ser assistencialista, paternalista. O seu compromisso deve ser com a formação de cidadãos (FRANTZ, 2006, p. 123-124).

Outro ponto, também uma contradição entre as universidades, se refere à concepção que se tem, hoje, do termo educação. Há dois conceitos, contraditórios, que orientam a educação, principalmente a superior: de um lado, a educação concebida como direito social e bem público e, de outro, a educação concebida como mercadoria a serviço

dos interesses privados e objetivando somente o lucro. Bem público, nesse caso, não está apenas ligado à natureza jurídica de uma instituição (pública, privada ou comunitária), mas, sim, à qualidade da educação e importância desta instituição na sociedade em que está inserida, ao cumprimento da responsabilidade social das Instituições. Nesse contexto, a responsabilidade social não é e nem deve ser cumprida apenas por instituições públicas, ou seja, uma instituição de natureza comunitária ou privada que presta um serviço de grande relevância à sociedade e ao Estado cumpre com sua responsabilidade de realizar uma educação concebida como bem público.

No entanto, verifica-se que uma parte do setor privado que hoje se insere na educação (no sentido estrito) é composto por educadores e investidores que, em alguns casos, são pessoas recém-chegadas à educação. Não dão, ainda, mostras de que possam gerar e incentivar núcleos de pesquisa e produção do conhecimento sobre o papel, a responsabilidade social e as propostas desse setor para o desenvolvimento da educação superior. Além disso, em relação à questão do corpo docente que faz parte de seus quadros, algumas dessas Instituições preocupam-se em atender somente aos parâmetros mínimos exigidos pela legislação, deixando de lado questões mais importantes, como a inclusão de doutores e de pesquisadores com produção acadêmica e científica nacional e internacionalmente reconhecida, bem como docentes voltados à prática extensionista em programas e projetos sociais que abarquem às demandas da sociedade, principalmente em setores em que se verifica uma ausência do poder público em sua atuação, papel hoje semelhante ao bem desempenhado pelas organizações do Terceiro Setor.

A ideia de qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão passou a estar, formalmente, separada da ideia de universidade. Segundo Nunes

(2002, p. 88), “o setor privado de ensino superior cresceu porque o mercado mostrou-se recompensador”. Em nosso país, a privatização das Instituições de Ensino Superior tem conotações e características não encontradas em outros países da América Latina. Dentre elas, a que merece mais destaque é a rápida expansão dessas instituições de ensino superior nos últimos tempos, conforme já mencionado.

Como já apresentado no início deste capítulo, a Universidade é uma instituição dinâmica que se transforma com as mudanças que ocorrem na cultura, na política, na economia, na saúde, na tecnologia, etc., ou seja, na sociedade em geral. Todas as transformações geradas nos últimos anos impõem à universidade a necessidade de se reinventar e se renovar constantemente. A educação está inserida nessas transformações e participa ativamente delas. A Universidade é a mais importante instituição de capacitação tecnológica e de produção de conhecimento. No entanto, se a Universidade se entrega apenas às leis de mercado e aos acordos globais de comercialização de serviços educacionais, ela não será a mesma instituição que, ao longo de sua história, esteve predominantemente preocupada com o desenvolvimento das ciências e das artes, com a formação ética e humanística, com sua responsabilidade para com a sociedade e a comunidade em que está inserida.

A educação superior tem desempenhado um papel de grande importância na transformação da sociedade, como consequência da ação consciente de cidadãos bem formados, com visão ético-humanística e não somente técnica. O potencial formativo da instituição e sua capacidade de criticar e de criar soluções necessitam das garantias da autonomia e da liberdade de pensamento dos indivíduos, do questionamento constante, principalmente para que esses fatores sejam colocados com maior propriedade a serviço dos valores acadêmicos e sociais.

Hoje, no entanto, verifica-se que a educação superior não tem conseguido responder com qualidade a todas as demandas do mundo atual: umas antigas, outras novas (muitas vezes contraditórias, como já mencionado), umas voltadas à necessidade de preservação do passado, outras impondo as necessidades de ações imediatistas e de curto prazo, umas exigindo conhecimento prático e rápido, outras remetendo a um aprofundamento de discussão crítica e ética, e assim por diante (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 107).

Em razão dos velhos problemas e do aumento considerável de novas dificuldades e demandas, é necessário rever as orientações da educação superior e buscar dinamizar suas potencialidades. De um modo especial, a Universidade deve tratar de restabelecer o equilíbrio interno entre as diversas áreas do conhecimento útil e de imediata aplicação, com o pensamento reflexivo, o conhecimento e a formação voltados para o longo prazo.

A educação não pode estar voltada somente para o mercado, mas, principalmente, precisa cumprir um papel estratégico no desenvolvimento da sociedade e dos cidadãos, em sentido amplo, para além das necessidades imediatas de formação apenas para o trabalho. Além da formação para **o fazer**, deve-se cumprir na Universidade a formação para **o pensar, o refletir, o discutir, o argumentar**.

A formação integral deve incluir as qualidades morais, éticas, políticas, subjetivas e estéticas aos saberes científicos, técnicos, tecnológicos, profissionais e objetivos. O desenvolvimento humano, social e integral, ou seja, a formação de cidadãos significa fortalecimento da cidadania, emancipação e aprofundamento ético dos estudantes. O desenvolvimento humano precisa resgatar também os valores do espírito, como a capacidade intelectual de compreender e criticar os fenômenos da vida pessoal e social, e

de fazer fluir os ensinamentos das diversas manifestações do engenho e da arte que a humanidade vem construindo ao longo de sua trajetória (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 129-131).

Assim, para desempenhar seu real papel no mundo atual, a Universidade não pode deixar em segundo plano a função fundamental da formação de cidadãos críticos, ou seja, de pessoas que saibam pensar, refletir e pesquisar livremente. A educação precisa estar sempre relacionada com a realidade, com a comunidade. Por mais que se transforme e atenda a novas demandas, a universidade não pode perder suas raízes fundamentais e históricas, não pode perder de vista o seu sentido maior de contribuir para o desenvolvimento do ser humano individual e coletivo, não pode perder a característica de ser um espaço de debate e socialização, de reflexão, de compreensão e busca da verdade, não pode perder seu sentido de desenvolvimento da sociedade e de contribuir para o crescimento e melhoria das comunidades em que está inserida.

Assim, pode-se afirmar que a Universidade, nos dias atuais, está cada vez mais sendo solicitada a fazer o elo entre o universal e o particular, entre o global e o local. Ao tratar dessa questão, Frantz (2006, p. 126-127), afirma que:

Pode e deve a universidade ajudar a construir as condições do desenvolvimento da região na qual está localizada. Deve contribuir para a identificação e a integração de todos os agentes do processo. Ela não pode fugir de sua inserção no processo, do cumprimento de seu papel ou funções. Sob esse aspecto, torna-se, também, uma estrutura de poder no espaço local, exercido, predominantemente, a partir da produção de conhecimento, no processo das ações concretas de desenvolvimento, e que lhe confere uma importância e um papel como função social.



Na continuidade de sua afirmação sobre a importância da universidade para o desenvolvimento da região em que inserida, bem como de seu papel enquanto agente de transformação social, Frantz (2006, p. 126-127) cita o modelo de instituição de ensino superior comunitário, declarando que:

Essa expectativa é especialmente forte no caso das universidades organizadas pelas comunidades regionais, a partir do debate de seus problemas, de suas necessidades e de seu projeto de desenvolvimento regional. Aqui, certamente, está um dos lugares de origem das universidades comunitárias.

#### 4.1 Universidade Comunitária

No Brasil, até a década de 1980, as universidades foram classificadas, historicamente, em dois grupos de instituições, em uma distinção bem simplista: públicas (as mantidas pelo poder estatal) e privadas (as pertencentes e mantidas por pessoas, grupos e famílias, incluindo, até então, também as associações e entidades religiosas). A partir da década de 1980, se desenvolve mais fortemente um novo conceito dentre as universidades brasileiras: as Universidades Comunitárias, que de forma mais embrionária se desenvolvem há mais de meio século.

As Universidades Comunitárias são instituições de ensino superior sem fins lucrativos (os recursos gerados ou recebidos por elas são integralmente aplicados em suas próprias atividades e para sua manutenção), que não pertencem a famílias ou a um grupo de indivíduos com objetivos financeiros (mas são mantidas por comunidades, igrejas, congregações, etc.,

podendo ser confessionais ou não), voltadas prioritariamente para ações educacionais de caráter social. É um novo conceito de Universidade que surge para atender às necessidades das comunidades locais (contando com a participação destas na tomada de decisões): uma universidade “da comunidade e para a comunidade” (VANNUCCHI, 2004, p. 18), não sendo estritamente nem públicas e nem privadas, porém apresentando elementos de ambas as categorias.

Constata-se, assim, a importância do papel social da Universidade Comunitária e que sua estruturação, missão e atividades se assemelham, em vários aspectos, às organizações do Terceiro Setor, por desenvolverem atividades voltadas à comunidade em que estão inseridas, principalmente em regiões em que há carência de ações voltadas ao atendimento de determinados públicos e de demandas da sociedade que o poder público, muitas vezes, não consegue atender em sua plenitude, preenchendo lacunas importantes no desenvolvimento local e regional.

Ao tratar desse modelo de Universidade, Frantz (2006, p. 128), afirma que:

A universidade comunitária é uma instituição pública não-estatal. Algo que está em construção no espaço de ampliação da esfera pública, sendo uma iniciativa da sociedade civil, sem fins lucrativos, sem interesses voltados para o acúmulo do capital, não podendo (e nem devendo) ser confundida com empresas.

Com esse perfil, as universidades comunitárias destinam grande parte de sua receita (proveniente, basicamente, de mensalidades de seus alunos) a atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, voltadas, principalmente, para as comunidades local e regional em que estão inseridas. Assim, pode-se dizer

que essas instituições se distinguem das demais pelo fortalecimento da relação entre as dimensões mais amplas da pesquisa e da docência (produção de conhecimento e formação de profissionais), com as demandas e carências locais e regionais, destacando-se, aqui, seus projetos ligados à promoção humana e social, atendimento gratuito em hospitais, clínicas odontológicas ou psicológicas, núcleos de assistência jurídica, projetos educacionais, núcleos de reabilitação, entre outros, para segmentos excluídos ou camadas da população com pequeno poder aquisitivo: menores, idosos, deficientes, analfabetos, moradores de periferia, pequenos agricultores, indígenas, doentes, presidiários, etc., ocupando espaços onde o Estado não se mostra muito presente. Essa é mais uma característica que se aproxima, e muito, às organizações do Terceiro Setor.

Essa forma de atuar é o fundamento principal do projeto educacional das instituições comunitárias, na medida em que estabelecem um compromisso social com a região em que estão inseridas. As universidades comunitárias entendem que as atividades sociais não podem ser monopólio do Estado, devendo ser cada vez mais democratizadas com a participação da comunidade, por meio de instituições sérias e competentes. Nesse sentido, Longhi (apud MOROSONI, 2006, p. 271) afirma que essas instituições:

[...] foram e continuam sendo uma reconhecida possibilidade de democratização do Ensino Superior em sua região de abrangência, articulando necessidades e interesses comunitários organizados da sociedade regional. Daí a razão de elas se entenderem como públicas não-estatais, pois há uma diferença profunda entre “preencher os vazios do Estado” e, simplesmente, “permitir a liberdade de iniciativa”.

Mesmo com mais de meio século de atuação, mas com fortalecimento de discussões a seu respeito a partir da década de 1980, e previsão de sua organização como tal na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a regulamentação específica das Instituições Comunitárias só se deu em 2013, por meio da Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Essa Lei frisa que as Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características:

- I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público;
- II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;
- III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos:
  - a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;
  - b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;
  - c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;
- IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º;
- V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênere.

§ 1º A outorga da qualificação de Instituição Comunitária de Educação Superior é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

- § 2º Às Instituições Comunitárias de Educação Superior é facultada a qualificação de entidade de interesse social e de utilidade pública mediante o preenchimento dos respectivos requisitos legais.
- § 3º As Instituições Comunitárias de Educação Superior ofertarão serviços gratuitos à população, proporcionais aos recursos obtidos do poder público, conforme previsto em instrumento específico.
- § 4º As Instituições Comunitárias de Educação Superior institucionalizarão programas permanentes de extensão e ação comunitária voltados à formação e desenvolvimento dos alunos e ao desenvolvimento da sociedade (BRASIL, 2013).

Outra característica das Universidades Comunitárias que também se aproxima das Organizações do Terceiro Setor é a sua gestão participativa e democrática. De acordo com Vannucchi (2004, p. 29-30):

A universidade comunitária, enfim, se identifica pela sua gestão participativa e democrática. Ano a ano, em reuniões periódicas, elabora-se e discute-se, em todas as suas instâncias internas, a previsão orçamentária e a sua fiel execução, com a contribuição da reitoria, dos diretores de faculdade, dos chefes de departamento, dos coordenadores de curso, dos alunos, dos professores, dos funcionários e dos representantes da comunidade externa.

O autor frisa, ainda, a importância da gestão comunitária refletida nos Projetos Institucionais de grande relevância para a Universidade, conforme se pode observar abaixo:

No entanto, se todas as considerações anteriores são importantes, o melhor retrato de uma universidade comunitária deverá ser contemplada no seu Projeto Político-Pedagógico Global ou Plano de Desenvolvimento Institucional. Aí se apontam sua missão, seus princípios fundamentais, suas diretrizes pedagógicas, seus objetivos, suas metas. Explicita-se nele, em grandes linhas, como uma universidade comunitária realiza, no dia-a-dia, suas funções de ensino, pesquisa e extensão e como se desenvolve sua administração (VANNUCCHI, 2004, p. 30).

#### 4.1.1 Universidade de Sorocaba: uma universidade comunitária

Dentre as várias instituições comunitárias existentes no Brasil, há a Universidade de Sorocaba (UNISO). A Universidade de Sorocaba, reconhecida pelo Ministério da Educação por meio da Portaria MEC nº 1.364, publicada no Diário Oficial da União, em 15 de setembro de 1994, e reconhecida pela Portaria MEC nº 691, de 28 de maio de 2012, publicada no Diário Oficial da União, em 29 de maio de 2012. Dentro da categorização estabelecida para as Instituições de Educação Superior, a Uniso é qualificada como Instituição Comunitária de Educação Superior – ICES pela Portaria nº 628, da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação – SERES/MEC, de 30 de outubro de 2014, publicada no Diário Oficial da União, em 31 de outubro de 2014.

Conforme definido em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, em sua mais recente versão, vigente para o período 2015-2019, a

Uniso é uma instituição que apresenta quatro características primordiais: é comunitária, é regional, não é confessional e é de qualidade.

No primeiro destes aspectos, pode-se dizer que a Uniso não é estatal, pois não foi criada pelo Poder Público nem é mantida por ele. A Universidade também não é estritamente particular, pois não pertence a uma família, a uma igreja, a um grupo econômico ou a uma única pessoa. A Uniso é comunitária, cabendo à comunidade acadêmica e à representantes externos a sua administração, que se dá por meio de seus colegiados internos deliberativos, como os Colegiados de Curso, integrado pelo coordenador de curso, professores e um representante discente, e o Conselho Universitário, integrado por dirigentes, professores, alunos, funcionários técnico-administrativos e representantes da comunidade externa.

A Universidade de Sorocaba é regional, pois está atenta às características e necessidades da Região Metropolitana de Sorocaba, composta por 27 municípios<sup>4</sup>, na qual está crescentemente inserida, seja produzindo e disseminando o saber, por meio de suas pesquisas e do ensino ofertado, seja por sua participação social, por meio da extensão universitária, ou por ser um agente poderoso no atendimento das expectativas básicas da coletividade regional.

---

4 A Região Metropolitana de Sorocaba – RMS, criada pela Lei Complementar Estadual nº 1.241/2014, de São Paulo, é composta pelos seguintes municípios: Alambari, Alumínio, Araçariguama, Araçoiaba da Serra, Boituva, Capela do Alto, Cerquilha, Cesário Lange, Ibiúna, Iperó, Itu, Jumarim, Mairinque, Piedade, Pilar do Sul, Porto Feliz, Salto, Salto de Pirapora, São Miguel Arcanjo, São Roque, Sarapuí, Sorocaba, Tapiraí, Tatuí, Tietê e Votorantim. Posteriormente a promulgação da Lei, também foi incluído à Região Metropolitana de Sorocaba o município de Itapetininga. Segundo dados do IBGE, possui 1,8 milhão de habitantes.

A Uniso não é confessional porque, embora a Arquidiocese de Sorocaba tenha instituído sua Entidade Mantenedora, ela não se apresenta como Universidade católica, mas possui princípios cristãos, sendo seu patrimônio pertencente a uma entidade sem fins lucrativos, a Fundação Dom Aguirre.

A Instituição é de qualidade, porque está dimensionada não pelo simples crescimento quantitativo, mas pela busca de uma sempre expressiva universalização do saber e pela coerência com seu Projeto Pedagógico Institucional – PPI e de seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Essa qualidade também é pautada no resultado das avaliações externas realizadas pelo Ministério da Educação e das avaliações internas realizadas pela Comissão Própria de Avaliação – CPA.

Assim, para sua organização e gestão comunitária, a Uniso se consolida com fundamento em um Planejamento Estratégico e Financeiro Institucional aprovado por seu Conselho Universitário e sua Entidade Mantenedora, por meio de seu Conselho Superior. A execução deste plano segue uma dinâmica própria de gerência, participação, responsabilização e transparência por parte da comunidade acadêmica da Universidade, principalmente por meio de Órgãos Deliberativos, como o Conselho Universitário e os Colegiados de Cursos, e Órgãos Executivos, como a Reitoria e as Coordenadorias de Curso, previstos nos documentos institucionais citados.

Em 2018, a Uniso conta com 67 cursos de graduação (sendo 14 licenciaturas, 38 bacharelados e 15 tecnológicos), oferece mais de 50 cursos de pós-graduação “lato sensu”, 04 cursos de mestrado e 02 cursos de doutorado, recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e reconhecidos pelo Ministério da Educação.



Ainda, possui um significativo número de cursos, projetos, programas e outras atividades de extensão, voltados ao atendimento da comunidade de Sorocaba e Região. Dentre esses Projetos, destacamos o PROJETO ADMINISTRAÇÃO, que está sendo tratado neste livro.

#### **4.2 A Missão e a Visão da Universidade de Sorocaba e a Responsabilidade Social**

As Universidades, dentro de suas peculiaridades e características primordiais, enfrentam os desafios e as demandas de formar cidadãos para uma sociedade cada vez mais complexa, desenvolvendo nas pessoas competências, habilidades e atitudes permanentes de aprendizagem e compreensão de questões locais, regionais, nacionais e globais, desempenhando, com ética e competência, os requisitos profissionais e sociais. Com essa sociedade mais global e diante da complexidade de demandas que surgem dia a dia, é importante que a formação universitária não se volte apenas para as questões profissionais de um determinado campo do saber e não deprecie a formação geral e humanística, não deixando em segundo plano a compreensão e o domínio de um determinado conjunto de conhecimentos e saberes gerais, que constituem um campo aberto de práticas constantemente renovadas de novas aprendizagens, conforme já mencionado.

Essa formação tem também uma responsabilidade de desenvolver a sociedade, pois deve contribuir para reduzir as desigualdades e inserir, no contexto de cada curso de educação superior e de cada componente curricular, uma reflexão sobre o agir humano no mundo, sobre a formação social, além da formação profissional, técnica e tec-

nológica. Deve ocorrer, portanto, um balanceamento que dê conta de atender tanto a formação cidadã quanto a formação para o mercado de trabalho.

Uma instituição de ensino deveria ter por objetivo primordial e missão a produção e o intercâmbio de conhecimento e saberes, em um ambiente de respeito mútuo entre professores, alunos, técnico-administrativos e dirigentes; enfim, de todos os indivíduos e grupos que constituem a comunidade acadêmica. Nesse sentido, é importante que a Universidade e as demais instituições de educação não se desvirtuem de seu real papel, de sua responsabilidade social (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 120).

Para Dias Sobrinho (2005, p. 92):

A responsabilidade social das instituições educativas consiste essencialmente na realização rigorosa dos valores acadêmicos, principalmente no que se refere ao desenvolvimento da ciência e na formação dos cidadãos segundo as expectativas mais amplas da sociedade. Isto significa o cumprimento radical da produção de conhecimentos e promoção de valores que acrescentem humanidade à vida das pessoas.

A responsabilidade social da educação superior deve levar em consideração a problemática que reside na afirmação de que a sociedade atual sofre um estado de grande incerteza e falta de referências valorativas, éticas e morais, correspondendo a um amplo processo de reflexão, compreensão e julgamento. Além disso, a responsabilidade social tem em foco os sentidos que adquirem as atividades formativas e científicas das instituições de educação superior em face das responsabilidades que a sociedade lhe atribui, tanto em termos de produção da ciência, quan-

to de desenvolvimento da cidadania crítica e ativa e da formação para o mercado. Se a Universidade consegue dar conta dessa demanda, ela cumpre também com sua missão na sociedade, de formar para transformar.

Se, de um lado, existe uma forte pressão pelas competências profissionais, pela criação de mão de obra (mesmo sem a garantia de que a formação universitária assegure emprego), por outro, a universidade não deve deixar para segundo plano seu papel no desenvolvimento de competências cívicas, deixar de se constituir como espaço de reflexão e crítica sobre a identidade nacional e deixar de ter visão global sobre a evolução e os problemas de todas as sociedades (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 116). Em outras palavras, mesmo atendendo às demandas atuais e pontuais, a universidade não pode deixar que sua função primordial de formação seja anulada pelo mercado.

No entanto, percebe-se que, nos dias atuais, o conceito de responsabilidade social tem sido distorcido pela iniciativa privada, que lhe atribui um significado simplista de filantropia ou de assistencialismo, por meio, do qual muitas instituições educativas buscam melhorar sua imagem perante a sociedade. Em uma definição bem generalista, assistencialismo nada mais é que prover o mínimo social a alguém. Nesse sentido, verifica-se que reduzir a responsabilidade social a assistencialismo é empobrecer o contexto da universidade, pois o assistencialismo é apenas uma das formas de uma instituição universitária demonstrar a sua responsabilidade. A responsabilidade social deve englobar um processo que envolva a questão da missão institucional de Universidade, da qualidade de seu ensino, de suas pesquisas e de seu trabalho extensionista e do retorno e compromissos perante a comunidade em que está inserida e, também, perante a nação.

Outro fator importante que reflete diretamente nas mudanças da universidade nos dias atuais é a crise da socialidade, conforme aponta Dias Sobrinho (2005), uma crise de sentidos da sociedade, que chega à universidade na forma de uma crise de identidade, que leva essas instituições a se questionarem sobre a verdadeira razão de ser da educação superior no mundo globalizado, sobre como participar dos debates e soluções dos problemas globais, etc. Percebe-se que a missão social da Universidade tem se perdido ao longo do tempo. O seu papel social e fundamental de liberdade de pensamento, de capacidade de crítica e de criação, e de respeito às diversidades intelectual, cultural, artística e política está sendo substituído.

Novos princípios e valores econômicos surgem para atender, prioritariamente, às demandas de mercado, com o objetivo de enfrentar os desafios locais, regionais, nacionais e internacionais. Nesse contexto, percebe-se que a chamada “sociedade do conhecimento” apresenta-se como multiplicador de assimetrias sociais, tornando-se elitista, por incluir uma minoria cada vez mais bem equipada e preparada (com acesso às novas tecnologias de comunicação e informação) e uma maioria de pessoas a quem ficam negados empregos, condições mínimas de uma vida digna, acesso à informação, etc.

A sociedade do conhecimento traz possibilidades e desafios à educação superior e à sociedade em geral. Para Dias Sobrinho (2005, p. 111), “o principal desafio da educação nesta sociedade do conhecimento, principalmente em países pobres e em desenvolvimento, é a desigualdade”. A distinção entre países de Primeiro e Terceiro Mundo tende a ser substituída pela existência de uma divisão entre os grupos de riqueza absoluta e de bolsões de miséria absoluta. Assim, existem as divisões internas, ou seja, dentro de cada país há “um primeiro mundo” e um

“terceiro mundo”. A diferença está apenas no número de pessoas que, em cada um deles, pertencem a um dos “mundos”, em função dos dispositivos sociais e legais de (má) distribuição de renda e garantia de direitos sociais consolidados.

No Brasil isso não é diferente, pelo contrário, essa crise é mais acentuada. No país existe uma distorção no sistema educacional, causada principalmente pelos sistemas econômico e social, que faz com que os estudantes mais pobres tenham maior dificuldade no acesso ao ensino superior, aliás, até mesmo ao ensino médio. A solução para esse problema é muito complexa, pois ele está relacionado à instabilidade do quadro político-econômico brasileiro e, também, diretamente vinculado à má distribuição de renda existente no país e ao nível de prioridade em que é colocada a educação. Essa desigualdade social também reflete nas demandas de serviços públicos de qualidade, que passam a não ser mais papel restrito do Estado, sendo que organizações se instituem para auxiliar nesse processo e poder contribuir para a diminuição das mazelas e desigualdades. Nos últimos anos, verifica-se que algumas ações pontuais foram desenvolvidas no sentido de poder ampliar o acesso dessas classes menos favorecidas à educação superior, como forma de amenizar as desigualdades, mas pouco se viu em termos de ações para permanência desses estudantes nas Instituições.

Ao abordar esse assunto, Amaral (1997, p. 27) assim se manifesta:

Numa sociedade tão injusta e desigual, como a nossa, é preciso que os impostos sejam pagos por todos; mais, por aqueles que possuem mais e menos, por aqueles que possuem menos. Estes recursos arrecadados devem ser dirigidos para a solução dos graves problemas sociais brasileiros e parcela importante deles deve construir o bem público maior de uma Nação, que é a educação de seu povo.

Essas questões e demandas são atendidas, em alguns casos, por meio de *políticas públicas redistributivas* que, segundo Azevedo (2003 apud OLIVEIRA, 2010, p. 95), engloba aquelas voltadas para a redistribuição de “renda na forma de recursos e/ou de financiamento de equipamentos e serviços públicos”. Já para Souza (2014, p. 633), elas “preveem o atendimento a grupos sociais menos privilegiados, impondo perdas concretas a alguns (que são obrigados a contribuir para a ação, geralmente por meio de impostos) e ganhos incertos a outros (que deveriam se beneficiar da política)”. Pela sua própria denominação, em um contexto social, trabalha-se com a premissa de que esse tipo de política deveria ser financiado por aqueles setores, camadas sociais ou atores sociais que possuem maior renda, bens e poder aquisitivo, por meio de uma realocação de recursos financeiros, de forma que as desigualdades sociais possam efetivamente diminuir e a igualdade poder, assim, acontecer. Mas o que ocorre, na prática, não é exatamente isso, sendo que essas políticas acabam sendo financiadas pelo governo federal, pelos estados ou pelos municípios, em razão das disputas de poder e das divergências que acontecem nos processos de negociação. Nesse contexto, ao contrário das políticas distributivas, esse tipo é mais propício ao conflito, pois há o beneficiamento de determinados grupos sociais menos favorecidos por meio do financiamento de outros grupos mais favorecidos, que geralmente não concordam com esse tipo de subsídio. Pode-se elencar, como exemplo desse tipo de políticas, aquelas voltadas para o custeio e financiamento da educação superior, como bolsa do Programa Universidade para Todos – ProUni e do Financiamento Estudantil – FIES, as de distribuição de renda para pessoas em situação de pobreza e de extrema pobreza, como o bolsa Família, dentre outras.

Assim, a missão e a responsabilidade social de uma universidade de-

vem estar totalmente voltadas à questão da formação de seus alunos, não somente profissional, mas também humanística, com visão crítica e reflexiva, bem como do trabalho desencadeado para a melhoria da comunidade local e regional e do desenvolvimento da sociedade como um todo.

Ao se tratar da missão de uma universidade, ainda, faz necessário, se remeter a sua conceituação no sentido estrito da palavra, a saber: missão é o ato de enviar e ser enviado, de ter a incumbência de realizar algo, ter uma obrigação a cumprir ou zelar. Conforme Vannucchi (2004, p. 39):

O que se vê ao longo de toda a história humana é precisamente isto: uma ou mais pessoas e até mesmo esta ou aquela instituição assumem ou recebem, em determinado momento, alguma missão história, política, diplomática, religiosa, militar, comercial, científica e muitas outras.

No âmbito de uma Instituição de Educação Superior, o autor ainda afirma que “missão é o compromisso maior de toda universidade. À sua luz é que se cumprem suas funções básicas, o seu ideário específico, o seu pensar, o seu fazer e o seu agir, a sua fidedignidade e coerência, do âmbito local ao internacional” (VANNUCCHI, 2004, p. 40).

#### 4.2.1 Missão, Visão e Responsabilidade Social da Universidade de Sorocaba

No que tange especificamente à Universidade de Sorocaba, enquanto Instituição Comunitária de Educação Superior, sua missão é “Ser uma Universidade Comunitária que, por meio da integração de ensino,

pesquisa e extensão, produza conhecimentos e forme profissionais, em Sorocaba e Região, para serem agentes de mudanças sociais, à luz de princípios cristãos”.

Enquanto Universidade, sua missão é cumprida não só pelo ensino que oferece, mas também pela pesquisa, focada principalmente em seus programas de pós-graduação *stricto sensu*, e pela concretização da prática extensionista com a comunidade local e regional, mediante os diversos programas e projetos em várias áreas do conhecimento, incluindo o PROJETO ADMINISTRAÇÃO.

Já no que se refere à responsabilidade social, conforme definido no Projeto Pedagógico Institucional – PPI e no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Uniso, como Universidade Comunitária inserida na Região Metropolitana de Sorocaba, Estado de São Paulo, a Instituição sente-se vocacionada, por sua origem e construção histórica, a exercer a intermediação entre os conhecimentos e práticas sociais da população e o saber construído pela comunidade científica. Em sua história, a Uniso registra alunos de vários Estados e, principalmente, dos 27 municípios que compõem essa Região Metropolitana. Em muitos deles, a Uniso desenvolve projetos de pesquisa e programas e projetos de extensão.

Na Uniso, o compromisso social envolve um amplo processo de reflexão, compreensão e avaliação, tendo em foco e colocando em questão os sentidos das atividades formativas e científicas, em face das responsabilidades que a sociedade lhe atribui, tanto em termos da construção de conhecimento quanto do desenvolvimento da cidadania crítica e ativa dos seus alunos. Essa inserção social é exercida na medida em que favorece o desenvolvimento e a transformação da comunidade, da cidade e da região, pelo diálogo local e global, e pela aplicação de novas tecnologias.



### 4.3 Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

De acordo com o documento “Projeto Pedagógico: instrumento básico de gestão”, extraído da “Política Nacional de Graduação do Fórum dos Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras” (2004, p. 24-25), o Projeto Pedagógico Institucional deve ser um instrumento de orientação para a gestão acadêmica, tendo seu ponto de partida na própria realidade e identidade da Universidade, considerando sua história, sua missão, sua vocação e sua inserção regional. Também se verifica que esse Projeto, enquanto instrumento macro e balizador das ações de uma universidade, deve ser construído coletivamente, respeitando a autonomia e prevendo a prerrogativa universitária da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, além da articulação da graduação com a pós-graduação.

Outra questão importante, apontada nesse documento elaborado pelo Fórum de Pró-Reitores de Graduação – ForGrad, refere-se à diferenciação estabelecida entre Projeto Pedagógico Institucional - PPI e Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Enquanto o primeiro instrumento se define como um plano de referência para a ação educativa, não limitado a um período de gestão e definido a partir da própria identidade da instituição, e com participação coletiva da comunidade acadêmica na sua elaboração, o segundo é entendido como um instrumento, no qual a instituição, também considerando sua missão e sua identidade, estabelece seus objetivos e as metas a serem atingidas, bem como as ações estratégicas que deverão ser realizadas para que sejam atingidos esses quesitos em um determinado período de tempo.

Já o documento “Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior: Diretrizes e Instrumento”, da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior do Ministério da Educação, frisa que:

[...] dois desafios devem ser superados pelas IES na construção coletiva de seus projetos e planos: 1) a conjugação do PPI com os PPCs, considerando que, apesar da diversidade de caminhos, não há distinção hierárquica entre eles, devendo ambos constituir um processo dinâmico, intencional, legítimo, transparente, em constante interconexão com o contexto da IES; 2) o PDI, em consonância com o PPI, deve apresentar a forma como a IES pretende concretizar seu projeto educacional, definindo as metas a serem alcançadas nos períodos de tempo definidos, e os recursos humanos e materiais necessários à manutenção e ao desenvolvimento das ações propostas (BRASIL, 2005a, p. 34).

Ainda, considerando o fato de que o Projeto Pedagógico Institucional – PPI, enquanto documento filosófico, político e teórico-metodológico, frisa que esse instrumento deverá:

[...] expressar uma visão de mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável (BRASIL, 2005a, p. 35).

### 4.3.1 O Projeto Pedagógico Institucional da Universidade de Sorocaba

Na Universidade de Sorocaba, após inúmeras reuniões de trabalho de uma competente e dedicada Comissão Especial, composta por membros representativos da Graduação, da Pós-Graduação, da Pesquisa, da Extensão, da Gestão, da Educação a Distância, dentre outros segmentos, enriquecida com as observações propostas pela comunidade acadêmica por meio de consulta direta, o Projeto Pedagógico Institucional – PPI foi elaborado de forma participativa e corresponsável, como exige o perfil comunitário da Instituição. Considerou-se, na elaboração desse documento, a premissa de que as Universidades, em especial as Comunitárias, devem, como princípio primordial, levar em conta as comunidades que as cercam, a interna e a externa, ambas participando de suas decisões e usufruindo plenamente do conhecimento nelas produzido. A convivência e a integração Universidade-Comunidade devem, nesse sentido, auxiliar na formação de agentes multiplicadores de conhecimento e transformações sociais.

Assim, o PPI da Uniso trata-se de um documento fundamental para a vida e o desenvolvimento da Universidade, norteador para as ações pedagógicas e acadêmicas dessa Instituição, inspiradas em sua missão. Em síntese, esse documento também foi concebido baseado na ideia de que, no mundo de hoje, professores e alunos precisam trabalhar, mediante a inteligente articulação de ensino, pesquisa e extensão, por uma base de formação humanística geral, de natureza interdisciplinar e de cunho ético e científico, a se desenvolver depois, através da formação continuada e da pós-graduação.

Em sua estrutura, o Projeto Pedagógico Institucional da Uniso possui os seguintes tópicos: Apresentação; Histórico da Uniso; Concep-

ção da Universidade; Inserção regional, âmbitos de atuação e função social / vocação; Missão; Visão; Valores humanísticos; Princípios filosóficos gerais; Objetivos gerais e específicos; Formação profissional e formação humana; Concepções de processos de ensino e de aprendizagem; Concepção de currículo; Política de Graduação; Política de Pós-Graduação e Pesquisa; Política de Extensão; e Política de Gestão.

#### **4.4 O Curso de Administração: currículo, formação e o Terceiro Setor**

Durante décadas, as profissões universitárias representaram o canal necessário para formar as elites e as classes médias que ocupavam as funções importantes na vida da sociedade e com condições de melhor remuneração. Nestes tempos de globalização, no entanto, são muito complexos e de grande impacto social os papéis e atuações da educação. Além de formar elites e certificar a profissão, a educação superior também tem papel de preparar mão de obra mais rápida, fazer seleções sociais, operacionalizar o mercado, produzir a autonomia e a emancipação de indivíduos e da sociedade, formar cidadãos, conservar e socializar a cultura e a história, construir novos conhecimentos, desenvolver a ciência e a tecnologia, aumentar a competitividade das empresas e dos países, prestar serviços à comunidade, entre outros (DIAS SOBRINHO, 2005).

No Brasil, durante muitos anos, o conhecimento e a formação universitária foram reduzidos a um conjunto de disciplinas isoladas e obrigatórias, introduzidas pelos currículos mínimos dos cursos, no que se baseava a construção das “grades” curriculares, engessando a formação

dos alunos e padronizando a formação universitária no país, sem dar conta das demandas locais e regionais, por exemplo. Assim, as grades curriculares elaboradas à luz dos currículos mínimos caracterizavam-se por excessiva rigidez, resultando na progressiva diminuição da margem de liberdade que fora concedida às Instituições de Educação Superior para organizarem suas atividades de ensino e, quando fosse o caso, de pesquisa e de extensão.

Ademais, na fixação dos currículos mínimos, muitas vezes prevaleceram interesses de grupos corporativos, interessados na criação de obstáculos para o ingresso em um mercado de trabalho marcadamente competitivo, o que resultou, nesses casos, em excesso de disciplinas obrigatórias.

Com a nova LDBEN, foram estabelecidas algumas medidas referentes à eliminação da exigência dos currículos mínimos e à observância de parâmetros denominados, agora, de diretrizes curriculares nacionais para os cursos de educação superior. Destaque-se que tais medidas se inseriam em espírito mais amplo de uma proposta de reestruturação do sistema de educação superior no país, com menos ênfase na centralização e em prol de maior autonomia, para que as instituições pudessem inovar, atendendo às demandas regionais e nacionais. Vê-se, também, nesse contexto, um movimento em prol da substituição do termo “grade” curricular, com o intuito de eliminar a ideia de engessamento, para “matriz” curricular ou “estrutura” curricular, cujo foco agora é reforçar a autonomia das Instituições na construção dos currículos, os quais possuem um fio condutor para definição dos conteúdos necessários para a formação dos alunos, mas permitem também a inserção de componentes curriculares que deem conta de atender às demandas locais e regionais das Instituições, linhas de formação específicas, inserção de

componentes curriculares eletivos ou optativos, práticas interdisciplinares, etc.

Como consequência, e à luz da nova orientação provida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, percebia-se uma necessidade de profunda revisão na prática adotada de currículos mínimos, bem como de toda tradição que burocratizava os cursos e se revelava contrária às tendências contemporâneas de considerar a boa formação, no nível de graduação, como uma etapa inicial da formação continuada.

Deve-se destacar, também, que na idealização das diretrizes curriculares nacionais, alguns dos interesses de corporações foram mantidos, mas aboliu-se a obrigatoriedade de disciplinas, substituídas por conteúdos curriculares, que devem ser trabalhados de forma interdisciplinar, numa visão mais abrangente, por meio de componentes curriculares diversificados.

No entanto, por mais que o “currículo mínimo”, com um conjunto obrigatório de disciplinas, tenha sido substituído pelas “diretrizes curriculares”, que em sua concepção atende à proposta de flexibilização existente na LDBEN, por meio de um conjunto articulado e interdisciplinar de conteúdos curriculares, na prática, o que se percebe é a continuidade em se tornar o conhecimento estanque.

Essa fragmentação do saber em disciplinas ou componentes curriculares que se bastam a si mesmos é uma prática defasada em relação às tendências desse novo fenômeno que pode ser chamado de “explosão epistemológica”. Segundo Dias Sobrinho (2005, p 119), a expressão “explosão epistemológica”

[...] se refere a um fenômeno que tem a ver com o crescimento exponencial do conhecimento, com os horizontes interna-

cionais, com a diversificação dos atores, formas e lugares de produção e disseminação, com a complexidade e a velocidade, com a interdisciplinaridade, com a rápida obsolescência, com a instabilidade e a incerteza, com o mutável e o temporal, mas, também, com os contextos de aplicação, a utilidade comercial e a competitividade e ainda com a diversidade dos âmbitos de produção e de aplicação, especialmente com o deslocamento dos âmbitos acadêmicos para os meios produtivos da economia.

Em relação a essa fragmentação, Goergen (2001, p. 71) se manifesta, no sentido de que:

[...] a divisão do saber em disciplinas e especialidades tem um sentido prático e, como tal, não pode ser evitada, sobretudo nas condições atuais de enorme acúmulo de conhecimento e informações. Basta um mínimo de realismo para perceber que é ilusório e romântico imaginar um mundo intelectual sem especialidades e disciplinas. No entanto, não podemos esquecer também que esta segmentação do saber é formal e não corresponde à realidade concreta que é orgânica, integrada e indivisa.

Ainda, o autor afirma que “a interdisciplinaridade, multidisciplinaridade, transdisciplinaridade, ou como se queira chamar tal busca de organicidade, tem o sentido de recuperar esta complexidade através de uma visão de conjunto da realidade” (p. 71).

A função de construir conhecimentos deve ser vivida pela universidade como função de reflexão sobre o conjunto dos problemas da sociedade, aí incluídos os próprios sistemas de formação e educação. Porém, a racionalidade economicista torna a educação superior cheia de tensões e

contradições, assumindo-a como um processo técnico de despolitização e de desmocratização que se esgota nos problemas imediatos e evita as grandes questões da humanidade. Isso fica melhor evidenciado quando percebemos que, no passado, a universidade foi pensada por intelectuais de renome político, filosófico e científico e, nos dias atuais, é planejada por economistas e funcionários de organizações financeiras nacionais e internacionais, que ditam as regras da economia do mundo atual (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 122).

No que se relaciona ao curso de Administração, as Diretrizes Curriculares Nacionais atualmente vigentes foram instituídas por meio da Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005 (BRASIL, 2005b). Já no artigo 2º desta Resolução, especificamente em seu primeiro parágrafo, constata-se uma quebra de paradigmas no que se refere ao currículo mínimo anteriormente vigente, tendo em vista que, agora, os cursos de Administração, em seus Projetos Pedagógicos, deverão deixar claros os seus objetivos gerais, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social, bem como as condições objetivas de oferta e a vocação do curso, o que, de certo modo, contempla os aspectos não somente nacionais e internacionais, mas também locais e regionais. A quebra da ideologia do currículo mínimo também se verifica quando o mesmo artigo frisa que os Projetos Pedagógicos deverão explicitar, de forma clara e objetiva, as formas de realização da interdisciplinaridade.

Em relação aos conteúdos curriculares, verifica-se que as Diretrizes Curriculares frisam a necessidade de a estrutura curricular dos cursos de Administração ser elaborada em um conjunto de conteúdos curriculares, e não mais em disciplinas obrigatórias, sendo que esses conteúdos curriculares podem ser abordados em um ou mais componentes cur-



riculares. Isso pode ser verificado no artigo 5º, que também define os campos interligados de formação, conforme segue:

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

- I – Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
- II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
- IV – Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Essas Diretrizes também permitem a inserção, nos Projetos Pedagógicos, de linhas de formação específica, substituindo as antigas habilitações. Isso quer dizer que os cursos devem ter formação mais generalista em Administração, podendo, no entanto, ter um foco de atuação em um dos campos da profissão sem, no entanto, caracterizar isso como uma especialização, a qual deve ser realizada, posteriormente, em cursos de formação continuada, na pós-graduação. Nesse contexto, o curso de Administração:

[...] deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (BRASIL, 2005b).

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração também deliberam sobre os Estágios Supervisionados, as Atividades Complementares e o Trabalho de Conclusão de Curso que, junto aos conteúdos curriculares, contribuem fortemente para a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, com atividades voltadas para a comunidade e para a sociedade como um todo.

Especificamente relacionada à extensão, é importante destacar que, tanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96) quanto o novo Plano Nacional de Educação – PNE (Lei nº 13.005/2014) regulamentam a sua prática na educação superior, ressaltando a sua importância.

Na primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é frisado, no artigo 43, inciso VII, que a educação superior tem por finalidade “promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição” (BRASIL, 1996). O artigo 44 da mesma lei ressalta, ainda, que as universidades, dentro de sua autonomia, devem estabelecer planos e programas de pesquisa, produção cultural e extensão.

Já na Lei que instituiu o Plano Nacional de Educação, é assegurado que as Instituições de Educação Superior devem:

12.7 assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social (BRASIL, 2015a).

Especificamente no curso de Administração, uma das formas de se desenvolver a extensão, além das práticas no Estágio Supervisionado e nas Atividades Complementares, pode-se mencionar ações voltadas ao Terceiro Setor, para aprimoramento da gestão e planejamento dessas organizações sem fins lucrativos. No curso de Administração da Universidade de Sorocaba, verifica-se o fortalecimento desta prática no PROJETO AdministrAÇÃO.

#### **4.5 O PROJETO AdministrAÇÃO em números**

O PROJETO AdministrAÇÃO teve início na Universidade de Sorocaba no segundo semestre de 2005, e até o primeiro semestre de 2018 realizou

578 projetos com a participação de 2.997 alunos, arrecadando um total de R\$ 3.674.226,61 (três milhões, seiscentos e setenta e quatro mil, duzentos e vinte e seis reais e sessenta e um centavos), revertidos em projetos sociais nas entidades beneficiadas, conforme observados nas tabelas 1 e 2.

Assim, a Universidade de Sorocaba cumpre sua missão: “Ser uma Universidade Comunitária que, por meio da integração de **ensino, pesquisa e extensão**, produza conhecimentos e forme profissionais, em Sorocaba e Região, para serem agentes de mudanças sociais, à luz de princípios cristãos” (UNIVERSIDADE DE SOROCABA, 2014, p. 16, grifo nosso).

**Tabela 1 - Histórico do PROJETO ADMINISTRAÇÃO**

Período	Qtde. Projetos	Alunos envolvidos	Valores arrecadados
2º Semestre de 2005	24	138	R\$ 27.560,71
1º Semestre de 2006	39	204	R\$ 58.168,36
2º Semestre de 2006	26	138	R\$ 69.420,40
1º Semestre de 2007	43	208	R\$ 153.799,62
2º Semestre de 2007	29	103	R\$ 63.117,00
1º Semestre de 2008	45	295	R\$ 218.776,46
2º Semestre de 2008	28	125	R\$ 76.134,52
1º Semestre de 2009	40	251	R\$ 174.066,26
2º Semestre de 2009	21	110	R\$ 87.536,35
1º Semestre de 2010	35	152	R\$ 264.010,41
2º Semestre de 2010	20	138	R\$ 89.003,73
1º Semestre de 2011	38	196	R\$ 164.536,29
2º Semestre de 2011	18	110	R\$ 98.721,15
1º Semestre de 2012	21	136	R\$ 114.064,91
2º Semestre de 2012	7	24	R\$ 32.700,00
1º Semestre de 2013	16	86	R\$ 84.794,00
2º Semestre de 2013	5	24	R\$ 28.687,00

1º Semestre de 2014	20	110	R\$ 105.769,14
2º Semestre de 2014	18	56	R\$ 75.734,70
1º Semestre de 2015	25	93	R\$ 128.47,24
1º Semestre de 2015	9	56	R\$ 42.989,17
1º Semestre de 2016	14	71	R\$ 109.211,32
2º Semestre de 2016	8	37	R\$ 64.366,41
1º Semestre de 2017	13	62	R\$ 63.186,23
2º Semestre de 2017	5	22	R\$ 21.781,91
1º Semestre de 2018	11	52	R\$ 80.215,78
<b>Total</b>	<b>578</b>	<b>2997</b>	<b>R\$ 2.394.831,38</b>

Fonte: Arquivo da Coordenação do Curso de Administração (UNISO, 2018).

**Tabela 2 - Valores atualizados pelo índice IPCA**

Ano	Qtde. Projetos	Alunos envolvidos	Valore arrecadados	Índice Atualização (IPCA)	Valores arrecadados (atualizados pelo IPCA)	Valor Médio de cada projeto
2018	11	52	R\$ 80.215,78	-	R\$ 80.215,78	R\$ 7.292,34
2017	18	84	R\$ 84.968,14	1,0141	R\$ 86.166,19	R\$ 10.342,56
2016	22	108	R\$ 173.577,73	1,0778	R\$ 187.079,56	R\$ 8.503,62
2015	34	149	R\$ 171.466,41	1,1928	R\$ 204.522,59	R\$ 6.015,37
2014	38	166	R\$ 181.503,84	1,2691	R\$ 230.350,78	R\$ 6.061,86
2013	21	110	R\$ 113.481,00	1,3441	R\$ 152.533,06	R\$ 7.263,48
2012	28	160	R\$ 146.764,91	1,4226	R\$ 208.791,54	R\$ 7.456,84
2011	56	306	R\$ 263.257,44	1,5151	R\$ 398.860,41	R\$ 7.122,51
2010	55	290	R\$ 353.014,14	1,6046	R\$ 566.460,12	R\$ 10.299,27
2009	61	361	R\$ 261.602,61	1,6738	R\$ 437.870,07	R\$ 7.178,20
2008	73	420	R\$ 294.910,98	1,7726	R\$ 522.745,24	R\$7.160,89
2007	72	311	R\$ 216.916,62	1,8516	R\$ 401.644,66	R\$ 5.578,40
2006	65	342	R\$ 127.588,76	1,9097	R\$ 243.662,51	R\$ 3.748,65
2005	24	138	R\$ 27.560,71	2,0184	R\$ 55.628,92	R\$ 2.317,87
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>2923</b>	<b>R\$ 2.394.831,38</b>		<b>R\$ 3.776.518,38</b>	

Fonte: Arquivo da Coordenação do Curso de Administração (UNISO, 2018).

## **5 GESTÃO DE PROJETOS PARA O TERCEIRO SETOR: CONCEITOS E FUNDAMENTOS**

Falando de projetos, convém conceituar o que são eles, visto que se diferenciam de operações, que, via de regra, dependem de um projeto elaborado a partir de uma ideia inicial.

Desta forma, para fundamentar o conceito de projeto, serão abordados o seu ciclo de vida e as dez áreas do conhecimento segundo a 5ª Edição do Guia PMBOK. Neste capítulo abordará o assunto sobre Planejamento Estratégico, com objetivo de alcançar o sucesso em um projeto, tratando sobre a elaboração do escopo, sendo este uma parte vital onde todas as ações necessárias para a conclusão de um projeto deverão estar elencadas da forma mais minuciosa e clara possível, além dos principais documentos para a elaboração de um projeto de sucesso.

### **5.1 Projeto**

Projeto é todo empreendimento que tem um prazo predeterminado para iniciar e terminar, portanto, é delineado no espaço temporal e essa é uma característica fundamental para se conceituar o que é projeto,

embora tenhamos a palavra projeto empregada de forma errônea e indevida, pois é usada para definir empreendimentos em ações como o Projeto Tamar, ação esta que tem como objetivo proteger e preservar as espécies de tartaruga e que já completou 35 anos, e não tem um prazo para terminar.

Portanto, ao se analisar com mais profundidade e no âmbito da gestão de projetos, existem inúmeras ações e operações que levam o nome de projeto, porém são ações ou operações contínuas.

De acordo com Newton (2011, p. 2), “um projeto é basicamente um modo de trabalho, um modo de organizar pessoas e um modo de gerenciar atividades. É um estilo de coordenação e gestão de trabalho”. Elaborar um projeto é gerenciar recursos, que geralmente são escassos, alocar os recursos necessários, na quantidade correta e no tempo certo é o grande desafio do gestor de projetos. Consideramos o tripé que sustenta um projeto como sendo custo, prazo e qualidade, o dimensionamento dos recursos, sejam eles, humanos, materiais ou monetário é o que vai determinar o sucesso ou fracasso de um projeto.

Manter o equilíbrio entre os três elementos é primordial, portanto os gerentes de projetos têm um desafio fantástico, porque se há pessoas em número suficiente, mas faltam recursos materiais ou financeiros, de nada irá adiantar ter pessoas motivadas e engajadas em um propósito; por mais bem intencionado que seja, não haverá condições de sucesso nesse empreendimento.

Conforme o PMI – Instituto de Gerenciamento de Projetos: “Projeto é um esforço temporário, levado a efeito para criar um produto/serviço único” (Guia PMBOK®, 2014).

Como já descrito no início deste capítulo, todo projeto tem um prazo predeterminado, começo, meio e fim. Ao iniciar um projeto deve-se ter

bem definidas as datas em que cada atividade ocorrerá e quando será sua conclusão, caso contrário terá problemas com operações e, ou ação que ocorrerá sem prazo predeterminado para serem finalizadas.

### 5.1.1 O ciclo de vida do projeto

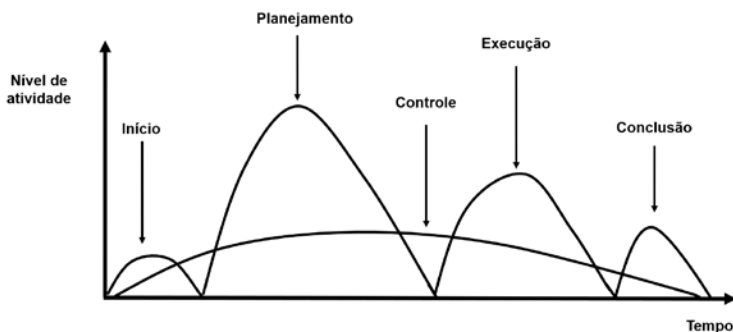
Um projeto é um esforço temporário, portanto, tem seu início e fim já definidos. Desta forma, consegue-se determinar seu ciclo de vida, em que cada etapa deve ser concluída para que a próxima seja iniciada. A importância em se visualizar o ciclo de vida do projeto, conforme observado na figura 1 é a possibilidade de se enxergar as várias fases reunidas, desde a ideia inicial do projeto até a sua conclusão, e isso torna mais fácil a tarefa de gerenciar as etapas, afinal, sabendo em que momento o projeto se encontra, pode-se tomar decisões mais apropriadas para aquela fase.

Recomenda-se também o uso do ciclo PDCA – do inglês *Plan, Do, Check e Act*, ou seja, Planejar, Fazer, Checar e Agir; a fase inicial no ciclo de vida do projeto corresponde ao Planejar (*Plan*) do PDCA.

A fase início é quando o projeto é concebido, parte de uma necessidade ou de uma inovação, salienta-se que é nesta fase que as mudanças são bem-vindas e pouco onera o projeto. A ideia inicial muitas vezes sofre alterações, assim indica-se o uso do *brainstorm* com a equipe, para que novas ideias ou adaptações sejam realizadas, porque se essas mudanças ocorrerem nas fases intermediária ou final do projeto, o custo dessas mudanças pode comprometer sua conclusão.



**Figura 1 - Ciclo de vida do projeto**



Fonte: Adaptado de: VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson, 2015.

Partindo da ideia inicial e amplamente discutida, passa-se para a fase de planejamento, fase na qual se define o que será feito, por quem e quando, e quanto custará. No planejamento, deve-se concentrar o maior esforço para se elencar todas as atividades e dimensioná-las aos recursos disponíveis. Também é nesta fase que o escopo é formulado, porque, tudo o que será realizado no projeto deve constar no escopo. Entende-se que, se algo não está inserido no escopo, não faz parte do projeto, portanto o escopo deve ser o mais objetivo e abrangente possível. Nesta fase é crucial a participação de toda a equipe e principalmente do cliente que irá se beneficiar do projeto, pois qualquer mal-entendido poderá fatalmente comprometer o resultado do mesmo.

Elaborado o planejamento é hora de executar o que está determinado no escopo do projeto, desta forma, inicia-se a fase da execução, que é colocar em prática tudo o que foi planejado. Salienta-se que, se o planejamento conta com um escopo bem definido, a fase da execução

transcorrerá sem maiores problemas, porém, quando o escopo é mal formulado, a execução estará comprometida. No ciclo PDCA esta fase está relacionada ao Fazer (*Do*).

Na figura 1 é apresentado o ciclo de vida do projeto e observa-se uma fase que perpassa todas as outras, a fase do controle, relacionada ao Checar (*Check*) no PDCA, quando tudo o que foi planejado esta sendo executado, deve ser controlado, porque se algum desvio ocorrer devera ser corrigido. Embora estejam presentes e sejam necessárias no projeto, quanto menos alterações forem realizadas nas fases execução e conclusão, melhor será o resultado do projeto. Apesar de necessária, a fase controle não deve dar a sensação de que o planejamento pode conter falhas e que essas falhas serão corrigidas no controle, deve-se encarar a fase controle como um seguro, porém, quanto menos utilizada melhor.

Utilizando-se do Ciclo PDCA como referência, se algo foi planejado, porém na execução desviou-se de seu objetivo, alguma Ação (*Act*) de melhoria deve ser realizada para que o projeto volte ao 'trilho'.

Por fim, a fase conclusão é quando o projeto é concluído e entregue ao cliente. Nesta fase, deve-se documentar as lições aprendidas, os riscos enfrentados e todos os recursos que foram utilizados, pois este memorial servirá para projetos futuros.

## 5.2 Riscos inerentes ao projeto

Devido à sua principal característica de ser único, visto que não há dois projetos iguais, pode-se dizer que o risco é inerente ao projeto, e por mais experiência e conhecimento em projetos, sempre surgirá algo novo que, se não identificado e tratado, poderá comprometê-los.

Conforme Valeriano (2015), risco é a possibilidade de que algo in-

desejável ocorra; desta forma, a equipe do projeto deve estar atenta à menor possibilidade de que algo anormal venha a se tornar um risco fatal ao projeto. Se o planejamento foi bem elaborado, o escopo for minucioso e objetivo for claro, não deixando dúvidas sobre o que será feito e quais os recursos necessários, certamente a equipe estará no caminho certo, porém como o projeto é afetado por inúmeras variáveis, sendo algumas delas incontroláveis, a equipe do projeto deve ter seu plano de contingência prevendo os riscos.

O plano de contingência deve ser elaborado e contemplar as mais diversas situações, os riscos devem ser classificados nesse plano de contingência como baixo, moderado e fatal. Os riscos baixos, embora muitas das vezes não afetem a performance do projeto, se eles ocorrerem com grande frequência, poderão se tornar riscos moderados e até mesmo riscos fatais. Assim, situações como a demissão ou a desistência de um membro da equipe pode não afetar o resultado final do projeto, mas se esse membro é crucial e estratégico ou se vários solicitarem o desligamento ao mesmo tempo, o sucesso do projeto estará seriamente comprometido.

Um plano de contingência bem elaborado amenizará os efeitos dos riscos, até mesmo para fatores externos à equipe do projeto, como mudanças na economia do país, que poderão ser contempladas no plano de contingência.

### 5.3 Escopo

Segundo o guia PMBOK (2014, p. 103), escopo é o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. O escopo do projeto define tudo

o que deverá ser feito, portanto, se não estiver relatado no escopo, não fará parte do projeto.

A preocupação com o escopo é que no processo de comunicação entre as partes poderá ocorrer o que se chama de ruídos na comunicação, ou seja, interpretações errôneas ou termos mal esclarecidos. São comuns equipes de projetos acharem que foram entendidos pelo cliente e, na entrega do projeto, perceber em que não era aquilo que o cliente desejava isso, aliás, pode ser um risco fatal para o projeto, por isso o escopo deve ser minucioso e objetivo. Existe uma diferença grande em relatar no projeto que uma sala será reformada, quando, na verdade, será feita apenas a pintura da mesma.

Até mesmo o projeto de pintura de uma sala deve ter seu escopo bem definido, porque poderão surgir dúvidas quanto à tonalidade da cor, qual o tipo de tinta a ser utilizado, quantas demãos serão aplicadas, se a parede será totalmente pintada ou somente um barrado, portanto é imprescindível que o escopo seja bem detalhado.

## 5.4 Documentos em um projeto

Para a elaboração do escopo alguns documentos serão necessários: o Time do Projeto, primeiro documento a ser formatado, no qual a equipe irá coletar as informações sobre os membros do projeto e onde será apresentado o minicurrículo de cada integrante, isto facilitará no momento em que o líder do projeto alocará as funções de cada membro da equipe.

Outro documento importante é o denominado de Dados do Projeto, onde deve constar o nome do projeto, a justificativa para o nome

escolhido, o nome da entidade que será beneficiada com o projeto, o endereço completo da entidade, o nome do responsável, telefone e e-mail. Também constar qual a finalidade da entidade, ou seja, qual o propósito a que se destina, se for atender crianças, idosos, animais, etc., assim como qual o serviço ela oferece para o seu público assistido.

Carta de Aceite é um documento fundamental onde a entidade dará o aceite para que o projeto seja desenvolvido em suas dependências, bem como autorizará o grupo a captar recursos e materiais em seu nome. Devem constar nesta Carta os dados da entidade e endereço, o nome para contato, além de trazer o objetivo do projeto e o escopo.

O Termo de Abertura deve ser redigido com as seguintes informações sobre o projeto: o objetivo, o escopo, a justificativa para o desenvolvimento, o nome do líder, bem como o cronograma e o time que irá elaborar e executá-lo. Deverá estar expressa ainda qual a expectativa da entidade em relação ao projeto, e devem ser elencadas as restrições, ou seja, os riscos que envolvem o projeto, inclusive estes dados irão ajudar na elaboração do Plano de Contingência. O Termo de Abertura também contará com as premissas do projeto, tanto otimistas quanto as pessimistas, irão destacar também o tempo que o projeto levará para ser concluído e como será feita a captação de recursos.

Cada equipe de trabalho deverá entregar um relatório semanalmente onde constem todas as atividades desenvolvidas em prol do projeto; nesse relatório devem estar todas as doações recebidas pela equipe, e quais ações a mesma está desenvolvendo ou pretende desenvolver para a captação de recursos. E mensalmente, cada

integrante deverá entregar um relatório individual com as ações que realizou.

Por fim, o Termo de Compromisso, termo esse em que os membros do projeto assumem a responsabilidade sobre a captação dos recursos e materiais, visto que, na maioria das vezes, o time do projeto utiliza o nome da instituição e da universidade para captar os recursos, e caso o projeto não seja concluído, todos os recursos e matérias coletados deverão ser repassados para a entidade.

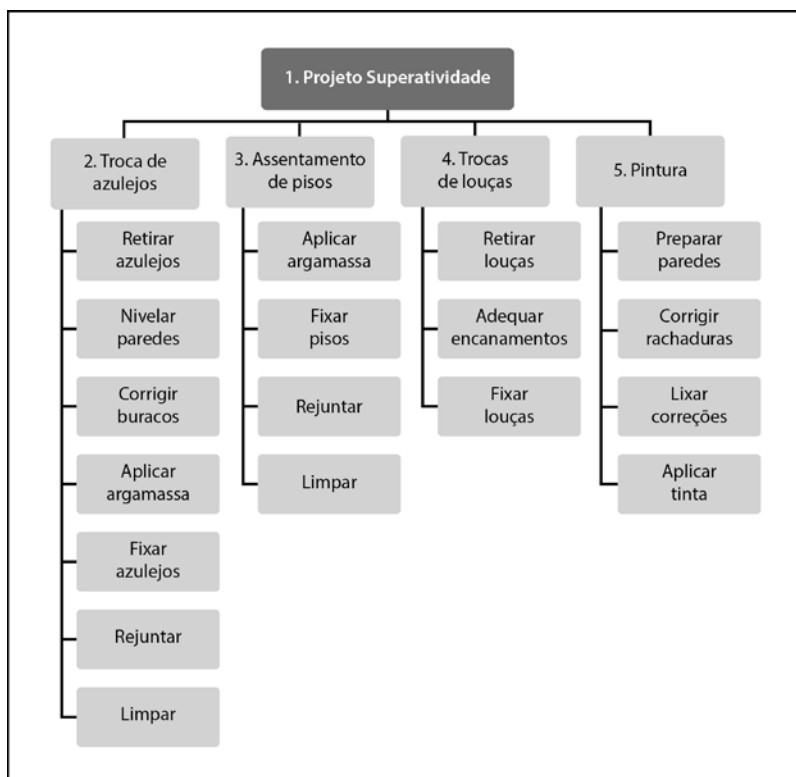
## 5.5 Estrutura Analítica do Projeto – EAP (WBS)

A Estrutura Analítica do Projeto – EAP ou WBS (do inglês *Work breakdown structure*) é uma ferramenta empregada para que graficamente se possa demonstrar as entregas do projeto numa estrutura que obedece a uma hierarquia (HELDMAN, 2005).

A EAP pode ser apresentada de duas formas, ou parecida com um organograma ou em forma de tabela, como se fosse um sumário, onde são utilizadas as informações do escopo do projeto para montar a EAP, ficando claro que, se o trabalho não estiver demonstrado na EAP, então esse trabalho não fará parte das entregas do projeto.

Ao construir uma EAP, conforme na figura 2, devem-se estabelecer os níveis de decomposição, tomando o cuidado para não de compor demasiadamente, porque partes muito pequenas são de difícil gerenciamento, e também levará a se ocupar de tarefas isoladas, que podem ser realizadas em um pacote maior.

**Figura 2 - Modelo de Estrutura Analítica do Projeto**



Fonte: Elaboração própria.

## 5.6 Análise do caminho crítico - PERT/CPM

Na análise PERT/CPM a Tabela de Precedência é uma ferramenta de vital importância para a gestão eficaz de um projeto, sendo indispensável quando se busca controlar tudo o que foi planejado. Segundo O método teve sua origem em 1956, quando a Oficina de Projetos

Especiais da Marinha começou a estudar ideias sobre o controle desse projeto para terminá-lo no tempo previsto.

O método PERT (*Program Evaluation and Review Technique* ou Técnica de Avaliação e Revisão de Programa) foi usado pela Marinha dos EUA no início de 1959, na direção do programa do submarino *Polaris*; ao utilizar o método PERT a Marinha conseguiu um feito inédito, reduzir o prazo de duração do projeto de cinco para três anos.

Em 1956, enquanto a Marinha desenvolvia o método PERT, a Companhia Dupont, nos EUA, enfrentava problemas para cumprir prazos nos lançamentos de novos produtos. O que levou a empresa formar um grupo de trabalho cuja missão era encontrar novas técnicas para gestão do setor de engenharia. Assim, desenvolveu-se o método CPM (*Critical Path Method* ou Método do Caminho Crítico), para a realização de seus objetivos (BOITEUX, 1985).

Gerentes de projetos uniram as duas técnicas para alcançar um melhor resultado, surgindo assim a Análise PERT/CPM. Justifica-se o uso do PERT/CPM pois o mesmo é de extrema utilidade para que as diversas etapas de um projeto sejam devidamente estruturadas, seguindo o referencial lógico de um projeto, ou seja, as suas etapas verificadas no gráfico do ciclo de vida do projeto a Tabela de Precedência indica as tarefas predecessoras, determinando que uma atividade sucessora só pode ter seu início quando sua predecessora for concluída.

Exemplo:

A construção de um cômodo.

- A atividade levantar uma parede só pode ser iniciada quando o alicerce estiver terminado;
- O alicerce é precedido da terraplanagem do terreno.



Assim, fica estabelecido como referencial lógico que a terraplanagem PRECEDE o alicerce e que o alicerce PRECEDE a parede.

Na Tabela de Precedência também observamos um elemento vital para o sucesso de um projeto referente ao tempo em que as atividades deverão ser concluídas, a folga, que deve ser incluída com a finalidade de não comprometer o cronograma estabelecido.

O PMBOK (2014) define FOLGA como o período de tempo permitido para o atraso de uma atividade do cronograma sem atrasar a data de início de qualquer uma das atividades do cronograma imediatamente subsequentes.

Também se considera a possibilidade de realizar atividades em simultaneidade a outras, desta forma, pode-se encurtar o tempo de duração de um projeto; às atividades que ocorrem simultaneamente a outras, damos o nome de “atividade fantasma”.

Segundo a PMBOK (2013), é a representação sem atributos utilizada para resolver problemas de interdependência entre atividades. São expressas entre aspas “1”, simbolizando que não interferem no cálculo final do projeto.

Para o cálculo das datas do projeto utiliza-se a fórmula:

$$Te = [(a + 4 x b)/6] + a$$

Onde:

Te = Tempo estimado;

a = Duração otimista (Mínima);

b = Duração pessimista (Máxima)

Sendo:

- **Tempo mais provável (Te):** estimativa de tempo mais exata possível. Seria, então, o tempo gasto se tudo ocorrer satisfatoriamente;
- **Tempo otimista (a):** menor tempo possível no qual a atividade possa ser executada. Ou seja, o tempo necessário para completar o trabalho, caso tudo ocorra melhor do que o esperado;
- **Tempo pessimista (b):** máximo de tempo necessário para a execução da atividade. Nesta estimativa de tempo seriam considerados os fatores adversos. O tempo pessimista é o dobro do tempo otimista;

Apresenta-se a seguir um exemplo didático de um projeto realizado em uma ONG. O projeto, para melhor compreensão, é apresentado em cinco passos.

### **1º Passo - Tabela de Precedência**

Início do Projeto: 13/08/2015

Término do Projeto: 03/12/2015

Visita = 2 dias;

Escopo = 3 dias;

Planejamento até 28/09/2015 (Folga 25%);

“Festa do Pastel” 2 dias do planejamento;

Execução até 02/12/2015 (Folga 10%);

Conclusão 03/12/2015.

### **2º Passo – Calcular as datas**

Equação do Tempo estimado:

Fórmula:  $Te = [(a + 4 \times b)/6] + a$

1 - Visita 2 dias

$Te = [(a + 4 \times b)/6] + a$

$$Te = [(2 + 4 \times 4)/6] + 2$$

$$Te = [18/6] + 2$$

$$Te = 3 + 2$$

$$Te = 5 \text{ dias}$$

2 – Escopo 3 dias

$$Te = [(a + 4 \times b)/6] + a$$

$$Te = [(3 + 4 \times 6)/6] + 3$$

$$Te = [27/6] + 3$$

$$Te = 4,5 + 3$$

$$Te = 7,5 \text{ dias}$$

### **3º Passo - Utilizando o cálculo da inferência de término**

3 – Planejamento até 28/09/2015 com folga de 25%

Início do projeto 13/08/2015

Agosto = 18 dias (31 -13)

Setembro = 28 dias

Total = 46 dias

46 - 12,5 = 33,5 dias

Folga: 33,5 x 25% → 33,5 - 8 = 25,5 dias

Planejamento 25,5 dias

8 dias de folga.

4 – “Festa do Pastel” - 2 dias do Planejamento

5 – Execução até 02/12/2015 com folga de 10%

Setembro = 02 dias

Outubro = 31 dias

Novembro = 30 dias

Dezembro = 02 dias

Total = 65 dias

Folga:  $65 \times 10\% \rightarrow 65 - 6,5 = 58,5$  dias

Execução 58,5 dias

6,5 dias de folga

6 – Conclusão até o dia 03/12/2015

#### 4º Passo - Tabela de Precedência

Na tabela 3 observam-se as dependências das atividades precedessoras, bem como a duração e a folga em dias.

**Tabela 3 - Tabela de Precedência**

Atividades	Depende de:	Duração dias:	Folga dias:
1- Visita	Início	5	-
2- Escopo	1	7,5	-
3- Planejamento	2	25,5	8
4- “Festa do Pastel”	3	“2”	-
5- Execução	3 e 4	58,5	6,5
6- Conclusão	5	1	-
Subtotal		97,5	14,5
Total		112	

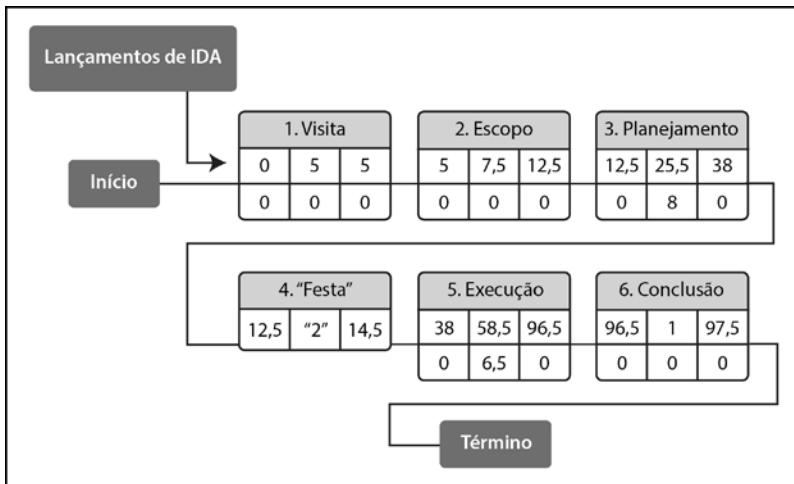
Fonte: Elaboração própria.

O próximo passo é fazer a análise PERT/CPM utilizando os dados da tabela de precedência.

### 5º Passo – Análise PERT/CPM

Fazendo-se os lançamentos de IDA conforme figura 3, tomando por base os dados da Tabela de Precedência, inicia-se com o zero e soma-se as durações em dias.

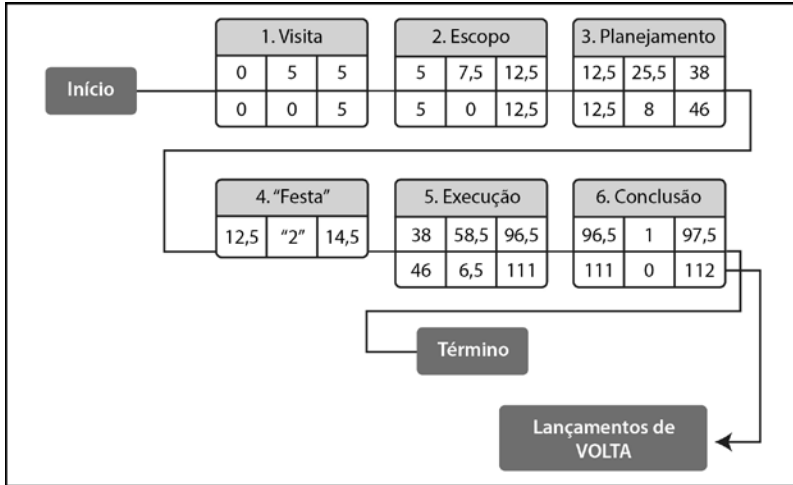
**Figura 3 - Exemplo de Análise PERT/CPM com lançamentos de ida**



Fonte: Elaboração própria.

Na figura 4 pode ser observado o nó conclusão, que se procede aos lançamentos de volta, partindo do total de dias na tabela de precedência. Na volta subtraem-se os valores que deve terminar com zero no nó início.

**Figura 4 - Exemplo de Análise PERT/CPM com lançamentos de volta**



Fonte: Elaboração própria.

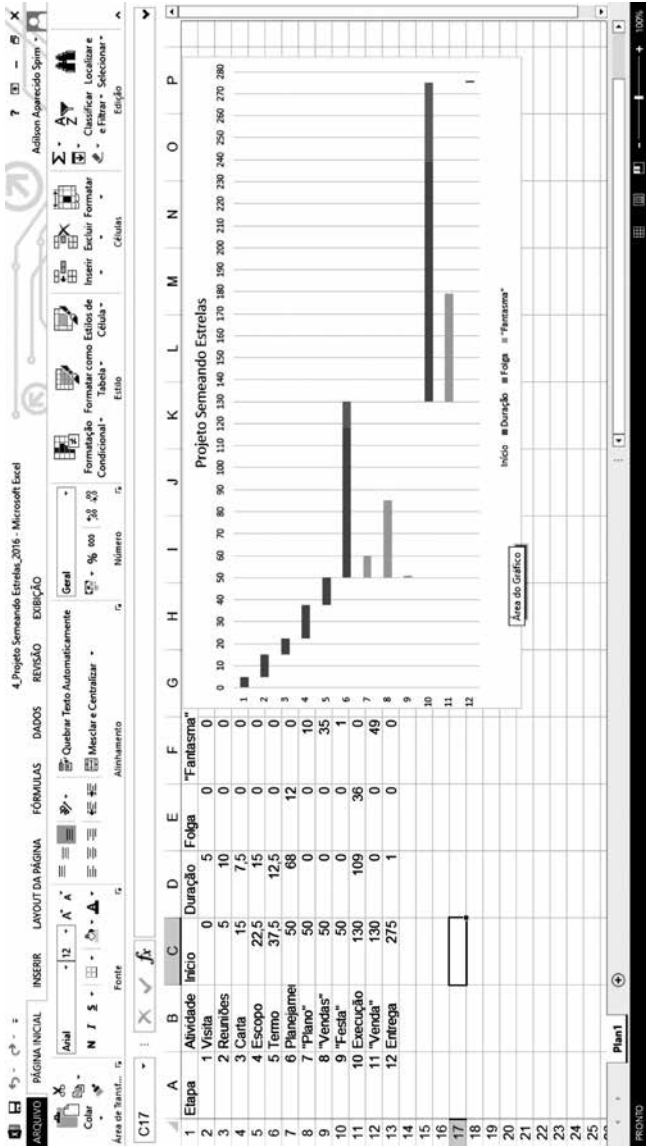
## 5.7 Gráfico de Gantt

O Gráfico de Gantt é mais uma ferramenta que auxilia o Gestor de Projetos a acompanhar o cronograma fazendo uma relação entre as atividades e suas respectivas datas de execução, pode ser elaborado em uma Planilha Excel ou utilizado um *software* como o *Microsoft Project* ou ainda o *OpenProj*.

Sua utilização proporciona ao Gestor um maior domínio do projeto, ficando visível em suas barras a interdependência das atividades, bem como as datas de início e término de cada atividade, sinalizando ainda as folgas e as atividades “fantasmas”. Observa-se na figura 5 a utilização da Planilha Excel.

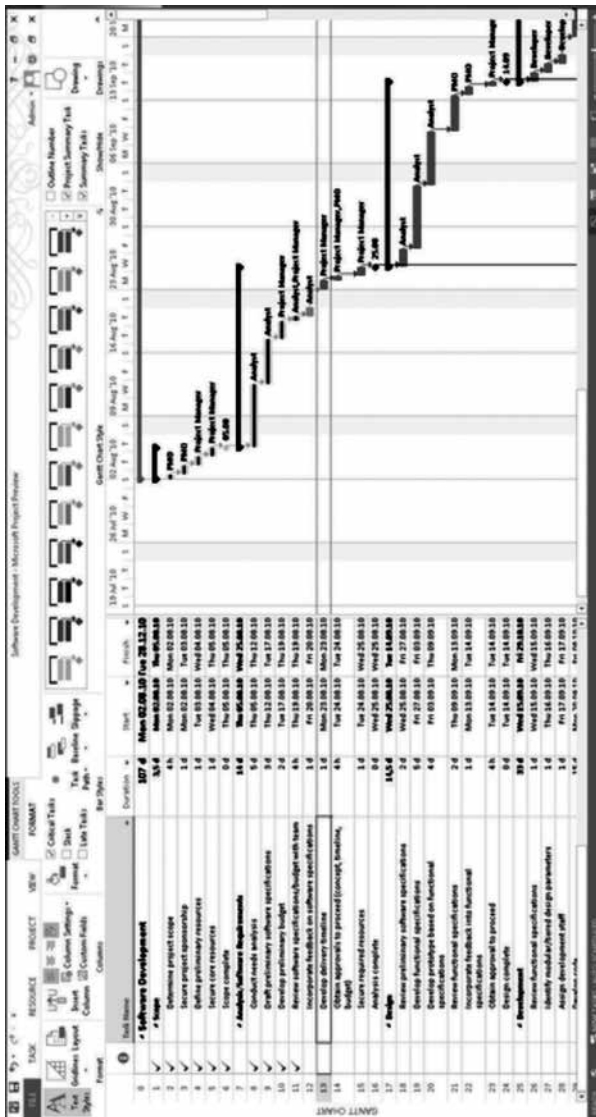
Nas figuras 6 é apresentado o Gráfico de Gantt com a utilização do software *Microsoft Project* e figura 7 com do software livre *OpenProj*.

Figura 5 - Modelo de Gráfico de Gantt utilizando uma Planilha Excel



Fonte: Elaborado pelos autores.

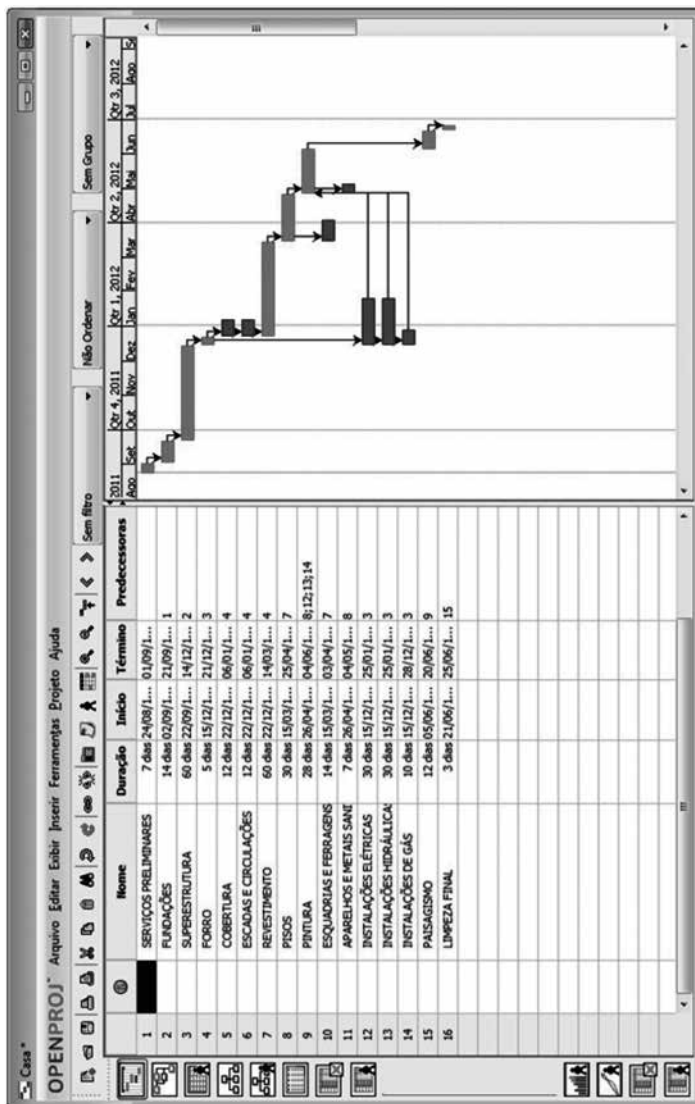
Figura 6 - Gráfico de Gantt utilizando o Microsoft Project



Fonte: <http://microsoft-project-professional.soft32.com.br/screenshots/>  
 Acesso em: 29 nov. 2017.



Figura 7 - Gráfico de Gantt utilizando o OpenProj



Fonte: <<http://engenheironocanteiro.com.br/cronograma-de-obras/>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

A Gestão de Projetos quando aplicado de forma adequada, sistemática tem como objetivo, o controle e acompanhamento da execução prática dos projetos. É fundamental sua utilização em qualquer modelo de projeto, seja este de primeiro, segundo ou terceiro setor. Desta forma, é apresentado no Anexo, um estudo de caso real, de um projeto elaborado por um grupo de alunos do Curso de Administração da Universidade de Sorocaba no segundo semestre de 2016, em uma Instituição do Terceiro Setor. O estudo de caso foi fundamentado na estrutura de trabalho acadêmico entregue pelos alunos e descreve passo a passo as etapas do projeto realizado na Instituição.

## 6 ESTUDO DE CASO: PROJETO SUPERATIVIDADE

### Prefácio

“Delicadamente vocês chegaram e viram a realidade em que vivemos, chega um momento que nenhuma limpeza, material de limpeza, spray, florais e flores, resistem ao tempo, aos nossos banheiros que deixaram de ser higiênicos e começaram com muitos problemas, inclusive oferecendo riscos às nossas crianças, que podem, a qualquer momento, se machucar com azulejos quebrados, além de vasos sanitários sem condições de serem usados

E o tempo, sim, ele deixa marcas, histórias e de repente, num piscar de tempo, existe a renovação, um novo momento! E esta renovação veio com vocês. Eu sempre quero o melhor para minhas crianças e frequentadores do Centrinho. Ensino a terem fé e esperar o melhor, e gratidão é o que estou sentindo.

Onde existia energias desqualificadas hoje respiramos vida, a Uniso, com o **PROJETO Administração**, recupera a vida, faz dar sentido

ao belo, faz nos tornarmos amigos, cada dia mais gente do bem chega junto, uma grande família que acredita na força do amor e como todos, são merecedores.

Assim vocês merecem meu respeito, a colheita faremos, no futuro”.

(Silvia Aparecida Dyna Macedo – Presidente do Centrinho)

## Resumo

O presente trabalho, intitulado **PROJETO ADMINISTRAÇÃO**, foi aplicado a uma entidade do Terceiro Setor, neste caso, o Centrinho, e desenvolvido por alunos do sétimo período do curso de Administração da Uniso (Universidade de Sorocaba).

A entidade beneficiada com este projeto, o Centrinho, está localizada no Bairro Jardim Novo Eldorado em Sorocaba, aos cuidados da mantenedora Silvia Aparecida Dyna Macedo. Ela desenvolve atividades voltadas para o bem-estar da comunidade, com atividades como reforço escolar, atividades educativas, esportivas e culturais para as crianças de diversas idades do bairro, e também conta com ações voltadas para a terceira idade. A entidade visa, por meio deste atendimento, envolver moradores, em especial jovens da comunidade, proporcionando a todos momentos de lazer, com atividades lúdicas, recreativas e educacionais, para que os jovens desenvolvam seu papel na sociedade, evitando consequentemente o envolvimento dos mesmos em atividades não saudáveis, ou até mesmo ilícitas.

Através da disciplina Gestão Estratégica de Projetos, foi elaborado um projeto, intitulado pelos integrantes do grupo por “Projeto Supera-

tividade”, visando realizar melhorias para a instituição, de acordo com as prioridades citadas pela mantenedora Silvia.

Após visita inicial, analisou-se que o bem-estar dos frequentadores neste momento está afetado pela falta de segurança e inoperância instalada nos três banheiros da entidade, portanto este foi o objetivo de nosso projeto: reforma completa dos três banheiros da instituição.

Foram aplicadas técnicas de administração na realização do trabalho utilizando o trabalho em grupo e união das pessoas em torno do levantamento dos recursos necessários para realização da obra, arrecadação de doações com empresas colaboradoras, técnicas de desenvolvimento de documentos para o plano de negócios, estrutura analítica de projeto, desenvolvimento de PERT/CPM aplicado para se calcular tempos mínimos e máximos para realização da obra, levantamento e administração de custos e tempo para a realização e entrega no período adequado ao tempo do projeto.

A obra foi iniciada no mês de Agosto/2016 e finalizada em Novembro/2016. Com sucesso e alcançando todas as metas estipuladas, foram assim reformados os três banheiros da instituição, e que já estão acessíveis aos frequentadores da instituição, trazendo assim mais condições de saúde e higiene para todos os envolvidos.

**Palavras-chave:** Projeto. Terceiro setor. Bem estar. Sociedade.

## 6.1 Introdução

O Trabalho Superatividade será apresentado mostrando uma obra realizada na entidade do terceiro setor Centrinho, que contribui para a formação e desenvolvimento da sociedade onde está localizado. Serão

demonstradas todas as fases da obra a ser desenvolvida e os métodos de ação aplicados para realizá-la.

Partindo do princípio de que a Uniso é uma universidade que age em favor do enriquecimento educacional e cultural da sociedade, o projeto Superatividade irá desenvolver uma ação junto a uma entidade que favorece a comunidade do bairro onde se encontra localizada (Jardim Novo Eldorado), e seu entorno.

Com a realização desse projeto será possível demonstrar todas as habilidades já adquiridas pelos componentes do grupo, demonstrando também como se deu a elaboração deste projeto, desde a visita à entidade até a execução e entrega do objetivo final.

O objetivo será a realização de uma obra de necessidade imediata para o melhor funcionamento da instituição adotada, neste caso, a reforma e adequação dos banheiros da entidade.

O trabalho apresentado irá ressaltar o conhecimento adquirido pelos integrantes e mostrar que conjuntamente isso pode ser revertido em bons frutos para a sociedade. Para a concretização deste projeto, foram adotados métodos assimilados no curso de Administração, mais especificamente os conhecimentos aplicados à aula Gestão Estratégica de Projetos.

Esta composição irá conceituar o terceiro setor, onde o projeto foi desenvolvido, demonstrar motivos que conduziram as ações do grupo a se voltar para a entidade escolhida, qual o ambiente em que esta atua, necessidade que será executada com o projeto, orçamento necessário, organização para realizá-lo, etapas de execução, tempo previsto para consumação, enfim, demonstrará todos os que patrocinarem o projeto e documentos aplicados para fundamentos do projeto.

## 6.2 Escolha da entidade

A escolha da entidade partiu de uma lista inicialmente passada pelo professor com a sugestão de possíveis entidades onde seria factível a realização do projeto.

Após análise das entidades e conhecimento básico das ações defendidas pela entidade candidata, levantamos causas que nos motivassem a ajudá-la para aumentar nosso envolvimento com o projeto, sendo a principal delas o apoio educativo e cultural direcionado para a toda a comunidade do bairro e seu entorno.

Consideramos fatores motivacionais para envolvimento e desenvolvimento da causa apresentada pelo Centrinho. Levantamos o fato de a entidade contribuir de forma significativa para o desenvolvimento humano e social dos frequentadores da instituição e o quanto isso pode contribuir para uma sociedade melhor.

## 6.3 Centrinho

O Centrinho é uma instituição do terceiro setor localizada no bairro Jardim Novo Eldorado em Sorocaba, que atende crianças, adolescentes e adultos, moradores do bairro em que se localiza.

Para realizar as atividades recreativas e educacionais que se propõe, já possui um espaço de biblioteca equipado e disponível para realização de trabalhos escolares, tem quadra acessível para todos os que frequentam a entidade e um brechó recém-inaugurado para venda e aquisição de verbas para realização de seus projetos.

Devido à grande quantidade de frequentadores, sua necessidade apresentada foi prioritariamente a reforma dos três banheiros da

entidade que encontram-se em situação precária, com risco de acidentes devido a azulejos quebrados, louças em altura inadequada e descargas com problemas de funcionamento.

Nosso grupo assumiu então como projeto a reforma dos três banheiros da entidade, deixando-os adequados para o uso das pessoas que frequentam o Centrinho.

## 6.4 Análise SWOT do centrinho

**Forças Internas:**As principais forças internas do Centrinho são as parcerias, com a Uniso, que ao longo dos anos tem realizado o PROJETO ADMINISTRAÇÃO na instituição por diversos grupos de alunos que tornaram o Centrinho um lugar melhor, e com o Rotary, na distribuição de brinquedos para crianças carentes no Natal por exemplo, entre outras parcerias. A ajuda da Prefeitura, na gratuidade de água e luz, é importante também para que a instituição consiga se manter com menos recursos. O Centrinho atinge pessoas fora do bairro, o que é um ponto positivo para aqueles que necessitam de ajuda.

**Fraquezas:** O comodismo da comunidade é um ponto fraco para a instituição, pois pessoas mais engajadas poderiam tornar a instituição maior e mais completa para oferecer melhores serviços sociais àqueles que precisam. A falta de comprometimento da parte da comunidade também deixa a desejar.

**Oportunidades:** A Diretora é empenhada, o que proporciona não só melhoria no espaço físico, mas também leva a entidade a aprimorar o conhecimento dos frequentadores, como, por exemplo, incentivar a participação em cursos do SENAI e disponibilizar cursos oferecidos



pelo Rotary.

Ameaças: É preocupante a ideia de vandalismo que pode ocorrer e que causaria prejuízos à instituição e destruiria as melhorias conquistadas com esforço.

## 6.5 Escopo do projeto superatividade

Na obra realizada nos três banheiros da instituição Centrinho serão trocados os azulejos, que serão recolocados do piso até o teto dos banheiros, será colocado novo piso nos três banheiros (piso sobre piso), trocados vasos e pias, incluindo válvulas de descarga e reparo, e torneiras e espelhos de luz serão recolocadas na altura adequada. Será refeita toda a pintura do teto e das paredes externas dos banheiros, sem cor especificada apenas necessitando ser refeita. Serão trocadas as torneiras dos bebedouros anexas à parede externa. Portas e batentes serão trocados por novos, incluindo fechaduras e maçanetas.

## 6.6 Orçamento do projeto

**Tabela 4 - Orçamento do Projeto Superatividade**

<b> Materiais</b>	<b> Valor</b>
15 metros de piso	R\$ 239,85
100 metros de azulejo	R\$ 1.599,00
2 sacos de 10 kg de argamassa	R\$ 17,98

20 quilos rejunte	R\$ 178,42
3 sacos de cimento	R\$ 61,70
2 pacotes de prego	R\$ 24,98
50 tijolos	R\$ 23,00
3 parafusos para o espelho	R\$ 9,00
2 quilos de gesso	R\$ 2,60
3 pacotes de junta piso	R\$ 9,39
Meio metro de areia fina	R\$ 58,37
3 vasos sanitários	R\$ 588,18
3 pias	R\$ 377,82
6 jogos de parafusos bucha 08	R\$ 35,70
2 parafusos	R\$ 4,00
3 portas de imbuia	R\$ 329,70
3 batentes	R\$ 481,17
3 jogos de guarnição para batente	R\$ 204,93
3 trincos	R\$ 17,97
9 dobradiças	R\$ 57,15
3 fechaduras	R\$ 64,20
1 lata de verniz 3,6 mogno	R\$ 81,38
1 lata de 3,6 de tinta branca interna	R\$ 54,90
2 latas de 3,6 de tinta branca externa	R\$ 101,90
1 pincel de cerdas macias para verniz	R\$ 9,21
1 rolo de 23 cm antirrespingo	R\$ 18,23

1 bandeja de pintura	R\$ 7,90
2 rolos de fita crepe	R\$ 19,00
1 litro de thinner	R\$ 14,99
5 lixas de parede	R\$ 7,00
6 caixinhas 2x4	R\$ 7,80
6 interruptores	R\$ 15,84
6 suportes para lâmpada	R\$ 13,26
6 lâmpadas	R\$ 59,40
12 metros de fio	R\$ 12,00
12 metros de conduíte	R\$ 12,00
3 espelhos 45x80	R\$ 420,00
3 ganchos para pendurar toalha	R\$ 20,47
3 porta papel higiênico	R\$ 24,87
3 lixeiras pequenas	R\$ 67,23
3 assentos para vaso sanitário	R\$ 135,00
2 placas banheiro fem./masc.	R\$ 10,58
1 armário para banheiro	R\$ 99,00
4 torneiras cabo longo	R\$ 86,00
1 reparo para hidra	R\$ 38,61
3 acabamentos para registro	R\$ 55,65
3 acabamentos hidra Docol	R\$ 110,00
4 adaptadores de cano de 3/4 para 1/2	R\$ 18,87
1 rolo de veda rosca grande	R\$ 11,61

3 sifões e mangueiras juntas	R\$ 26,97
3 ralos	R\$ 34,83
3 válvulas para lavatório padrão	R\$ 19,47
3 engates para entrada de água padrão	R\$ 20,25
3 torneiras internas	R\$ 71,70
3 canos para instalação de vaso sanitário	R\$ 24,20
1 tubo de silicone	R\$ 13,80
1 água sanitária	R\$ 3,19
1 quilo de sabão em pó	R\$ 5,39
1 limpador multiuso	R\$ 2,69
2 panos de chão	R\$ 6,00
1 placa de acrílico para inauguração	R\$ 35,00
10 metros de fita vermelha	R\$ 8,00
3 centos de salgado	R\$ 150,00
1 bolo	R\$ 120,00
1 cento de copo	R\$ 5,39
3 pacotes de guardanapo	R\$ 3,75
5 refrigerantes	R\$ 29,45
3 jogos de tapete para banheiro	R\$ 41,70
3 toalhas	R\$ 22,00
Créditos para celular	R\$ 40,00
1 caçamba (aluguel 2 semanas)	R\$ 320,00

<b>Mão de obra</b>	<b>Valor</b>
14 dias de mão de obra	R\$ 2.150,00
<b>Subtotal</b>	R\$ 2.150,00
<b>Total</b>	R\$ 9.058,78

Fonte: Elaboração própria

## 6.7 Planejamento – ações para captação de recursos

**Tabela 5 - Ações para captação de recursos**

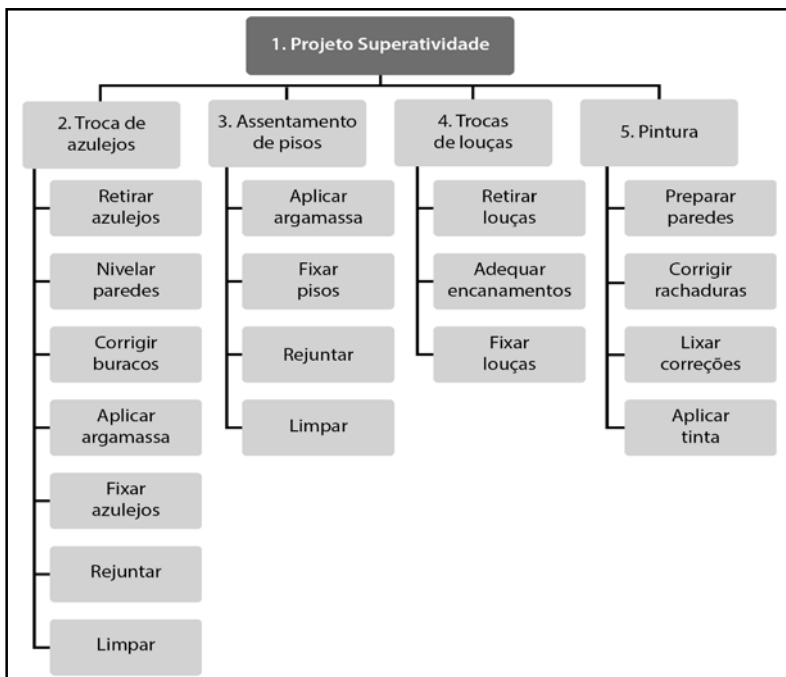
<b>Itens</b>	<b>Valores</b>
Rifa de 2 Jantares	R\$ 500,00
Rifa de 2 batatas recheadas	R\$ 300,00
Rifa de 1 cesta de produtos de beleza	R\$ 250,00
Rifa de 1 café da manhã	R\$ 250,00
Rifa de 1 tatuagem	R\$ 250,00
Rifa de 1 ensaio fotográfico	R\$ 250,00
Rifa de 1 bolo	R\$ 250,00
Rifa de 1 cafeteira	R\$ 500,00
30 bolos de pote	R\$ 210,00
2 doações parentes	R\$ 200,00
Vendas de biscoito	R\$ 66,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2926,00</b>

Fonte: Elaboração própria

## 6.8 Estrutura analítica do projeto - EAP

### LISTA DA EAP

- 1 Projeto Superatividade
  - 1.1 Troca de azulejos
    - 1.1.1 Retirada de azulejos
      - 1.1.2 Nivelamento da parede
      - 1.1.3 Correção de buracos
      - 1.1.4 Aplicar argamassa
      - 1.1.5 Fixar azulejos
      - 1.1.6 Rejuntar
      - 1.1.7 Limpar
    - 1.2 Assentamento de piso
      - 1.2.1 Aplicação de argamassa
      - 1.2.2 Fixação de pisos
      - 1.2.3 Rejuntamento
      - 1.2.4 Limpeza
    - 1.3 Troca de louças
      - 1.3.1 Retirada das louças
      - 1.3.2 Adequação dos encanamentos
      - 1.3.3 Fixação das louças
      - 1.3.4 Fixação dos assentos
    - 1.4 Pintura das paredes
      - 1.4.1 Preparação das paredes
      - 1.4.2 Correção de rachaduras
      - 1.4.3 Lixar correções
      - 1.4.4 Aplicar tinta



Fonte: Elaboração própria

## 6.9 Análise PERT/CPM do projeto

<b>Data de início</b>		<b>03/08/2016</b>
<b>Data de conclusão</b>		<b>12/11/2016</b>
Atividade 1	Escolha da entidade	4 dias
Atividade 2	Visita	1 dia
Atividade 3	Carta de aceite	5 dias
Atividade 4	Escopo	6 dias
Atividade 5	Termo de abertura	3 dias
Atividade 6	Planejamento	até 27/10/2016 com 25% de folga
Atividade 7	“Plano de Ação”	15% do planejamento
Atividade 8	“Venda de Rifas”	85% do planejamento

Atividade 9	“Venda de Bolos e biscoitos”	10% do planejamento
Atividade 10	“Procura por patrocinadores”	90% do planejamento
Atividade 11	Execução	com 45% de folga
Atividade 12	Conclusão	1 dia

Fonte: Elaboração própria

### 6.9.1 Tempo para realização das atividades

Atividade 1
Tempo estimado = $[(a+4*b)/6]+a$
Te = $[(4+4*8)/6]+4$
<b>Te = 10 dias</b>

Atividade 2
1 dia

Atividade 3
Tempo estimado = $[(a+4*b)/6]+a$
Te = $[(5+4*10)/6]+5$
<b>Te = 12,5 dias</b>

Atividade 4
Tempo estimado = $[(a+4*b)/6]+a$
Te = $[(6+4*12)/6]+6$
<b>Te = 15 dias</b>

Atividade 5
Tempo estimado = $[(a+4*b)/6]+a$
Te = $[(3+4*6)/6]+3$
<b>Te = 7,5 dias</b>

Atividade 6
Agosto = 28 dias
Setembro = 30 dias
Outubro = 30 dias
TOTAL = 85 dias
(-) 46 dias (atividade 1,2,3,4 e 5.)
39 DIAS x 0,25 (Folga)
(-) 8 dias
<b>TOTAL = 31 dias</b>

Atividade 11
Outubro = 3 dias
Novembro = 12 dias
TOTAL = 16 dias x 0,45 (folga)
(-) 7 dias
<b>TOTAL = 09 dias</b>

Atividade 12
1 dia



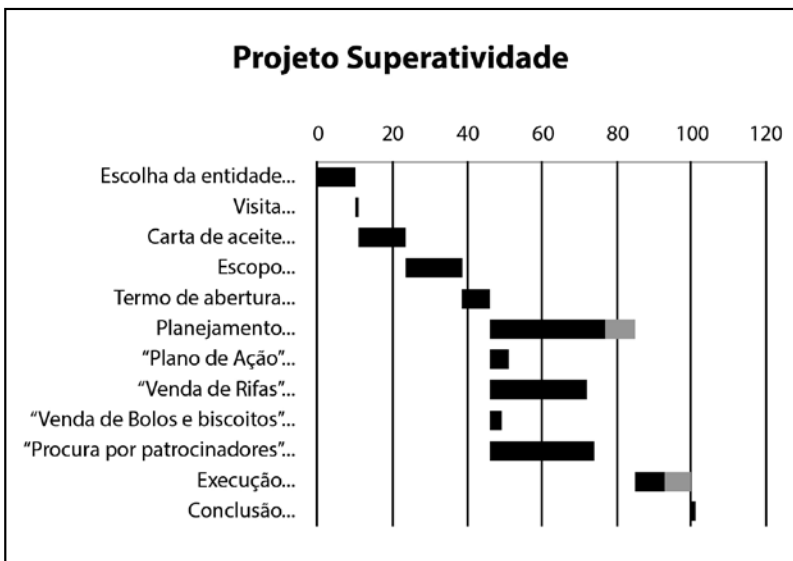
## 6.9.2 Tabela de Precedência

Tabela de procedência				
	ATIVIDADE	DEPENDENTE DE	DURAÇÃO	FOLGA
1	Escolha da entidade	0	10	-
2	Visita	1	1	-
3	Carta de aceite	2	12,5	-
4	Escopo	3	15	-
5	Termo de abertura	4	7,5	-
6	Planejamento	5	31	8
7	“Plano de Ação”	5,6	5	-
8	“Venda de Rifas”	5,6	26	-
9	“Venda de Bolos e biscoitos”	5,6	3	-
10	“Procura por patrocinadores”	5,6	28	-
11	Execução	6,7,8,9,10	8	7
12	Conclusão	11	1	-
<b>Subtotal</b>			<b>86</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>				<b>101</b>

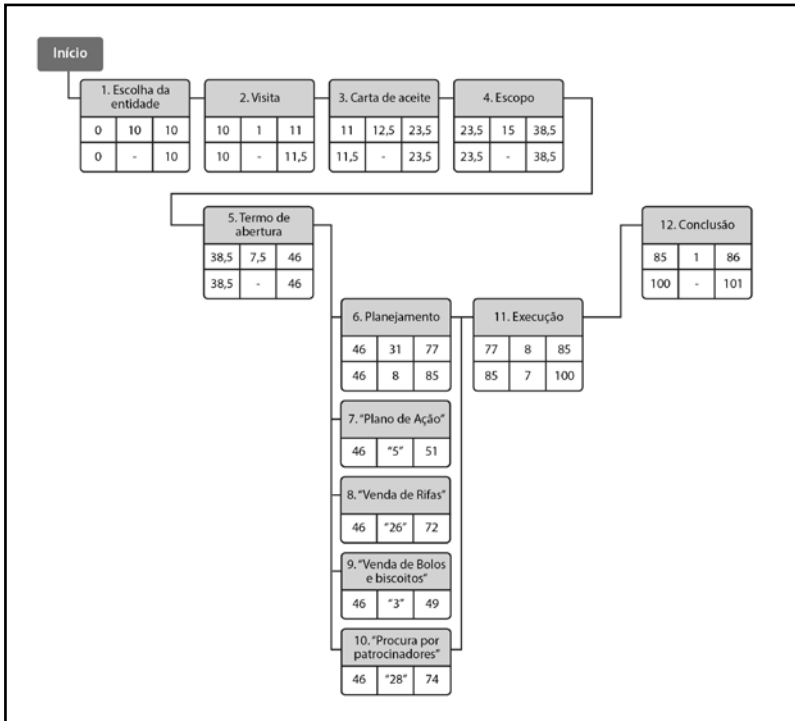
Fonte: Elaboração própria

### 6.9.3 Gráfico de Gantt

ETAPA	ATIVIDADE	INÍCIO	Duração	Folga	Fantasma
1	Escolha da entidade	0	10	0	0
2	Visita	10	1	0	0
3	Carta de aceite	11	12,5	0	0
4	Escopo	23,5	15	0	0
5	Termo de abertura	38,5	7,5	0	0
6	Planejamento	46	31	8	0
7	“Plano de Ação”	46	0	0	5
8	“Venda de Rifas”	46	0	0	26
9	“Venda de Bolos e biscoitos”	46	0	0	3
10	“Procura por patrocinadores”	46	0	0	28
11	Execução	85	8	7	0
12	Conclusão	100	1	0	0



## 6.9.4 Pert/COM



## 6.10 Patrocinadores do projeto

Patrocinadores	Material Doado para Obra
Interpisos	15 metros de piso
	100 metros de azulejo
	2 sacos de 2 kg de argamassa
	10 quilos rejunte
	3 vasos sanitários
	3 pias
	3 assentos para vaso sanitário

Mendes Material de Construção	1 saco de cimento
	1 pacote de prego
	50 tijolos
Raposo Areia e Pedra	Meio metro de areia fina
Helenge Sul Materias Elétricos	6 caixinhas 2x4
	6 interruptores
	6 suportes para lâmpada
	6 lâmpadas
Josane Material de Construção	3 ganchos para pendurar toalha
	3 porta papel higiênico
Opção Tintas	1 lata de 3,6 de tinta branca interna
Tintas Santa Rita	1 pincel de cerdas macias para verniz
Garcia Material para Construção	1 lata de verniz 3,6 mogno
	1 rolo de 23 cm antirrespingo
	2 rolos de fita crepe
	1 litro de thinner
Boa Obra	5 lixas de parede
Vidraçaria Santa Barbara	3 espelhos 45x80
Soromadeiras	3 jogos de guarnição para batente
JH Embalagens	3 lixeiras pequenas
Fran Material de Construção	2 placas banheiro fem./masc.
	1 reparo para Docol
	4 adaptadores de cano de 3/4 para 1/2
	1 rolo de veda rosca grande
	3 ralos
	3 sifões e as mangueiras juntas
Doação Carla (pessoal)	1 acabamento registro
	3 acabamentos para hidra Docol
	3 torneiras internas
	3 válvulas para lavatório padrão
	3 engates para entrada de água padrão

Soromarathi	6 jogos de parafusos bucha 08
	4 torneiras cabo longo
	3 trincos
Disparquet	3 portas de imbuia 70x1,80
	3 batentes
	9 dobradiças
	3 fechaduras
Marcenaria Soromarathi	1 armário
Supermercado do Bairro	1 caçamba (aluguel 1 semana)
Rental	1 caçamba (aluguel 1 semana)

Patrocinadores	Para captação de recursos
Restaurante e Choperia Frango Atropelado	2 jantares
Doceira Luciani Ferreira	30 bolos de pote
Cafeterapia	1 café da manhã
Thiago Angelini	1 tatuagem
Essência e Beleza	1 cesta de produtos de beleza
Seu Batata	2 batatas recheadas
Ingrid Maques	1 ensaio fotográfico

Patrocinadores	Para Inauguração
Mariana Fernandes	1 bolo

Fonte: Elaboração própria

## 6.11 Considerações finais

### **Aluna Cristina Ferrari da Silva**

“Durante os 3 anos que se seguiram de faculdade, tivemos já incontáveis trabalhos, alguns bem desafiadores, outros nem tanto, mas nada se compara a esse projeto. Pois esse faz com que você saia da sua zona de conforto, daquilo que já se tornou seu usual (textos, slides, apresentação, sua receita de bolo), te coloca em uma nova esfera muito maior, onde tem tantas ações que precisam ser analisadas, planejadas, controladas e organizadas. Existem também tantas pessoas, anseios, desejos, sonhos e expectativas que precisam ser atendidas em um espaço de tempo tão pequeno, um tempo que se descobre precioso, pois cada dia, cada hora é uma corrida contra o tempo. Mas vejo esse projeto como um crescimento profissional, e principalmente pessoal, pois há uma entrega e uma doação imensa, para que seja feito o melhor, e é doando o nosso melhor onde eu aprendi e fiz coisas que nem sabia que era capaz.

Saio desse projeto com uma satisfação gigantesca de ter participado de algo tão grandioso, ajudado pessoas que, ao longo da minha vida, provavelmente não conheceria, e de ter sido ajudada de tantas formas, foi surpreendente e enriquecedor”.

### **Aluna Ellen Cristina de Almeida Augusto**

“Realizar o PROJETO AdministrAÇÃO me proporcionou grande crescimento quanto profissional e quanto ser humano.

No âmbito profissional, me ajudou a compreender todas as facetas da elaboração de um projeto, bem como os riscos que o envolvem. Trou-

xe-me conhecimento prático, o qual considero de extrema importância para o exercício futuro da profissão.

No âmbito pessoal, houve também incontáveis mudanças, como quebra de paradigmas pessoais, aprendizado sobre relacionamentos interpessoais, sobre como lidar com ideias conflitantes. Vivenciei de perto a grandiosidade de um ato filantrópico, desde o mais simplório até aqueles de grande magnitude, e com isso pude compreender o impacto que podemos causar na vida das pessoas à nossa volta, seja pra bem ou pra mal, e que raramente nos damos conta.

De uma forma geral, o PROJETO Administração me trouxe “desconforto” e isso é o que faz deste projeto tão grandioso. O impacto exercido na vida dos alunos ocorre pois saímos de nossa ‘zona de conforto’. Eu particularmente acredito que não há crescimento para aqueles que estão estagnados, e foi exatamente por isso que esta experiência para mim foi além de inesquecível, transformadora”.

### **Aluna Karina da Silva Lima**

“A ideia da realização de um projeto envolvendo o terceiro setor me animou bastante no início por ser uma área que me interessa e me motiva, já que ajudar uma questão social sempre foi um desejo meu. Logo, porém, surgiram as dificuldades que a gestão de um projeto eventualmente traz, foi preciso enfrentar conflitos e resolver imprevistos. Foi sem dúvida o trabalho mais difícil nestes quase quatro anos de curso, porém foi também o mais gratificante. Foram justamente as dificuldades que me permitiram crescer, a pressão foi pesada, mas foi maravilhoso perceber que eu era capaz, que minha equipe era e foi capaz de realizar coisas que nunca imaginei que conseguiria. Aprendemos mais

do que em qualquer sala de aula, aprendemos na prática, coisa que em outras universidades não seria possível e que nos permite ser profissionais muito mais qualificados. Por isso, sou grata à Uniso pela qualidade do ensino oferecido e ao professor Adilson Spim, por ter nos guiado nessa jornada. Sinto-me muito mais preparada não só para o mercado de trabalho, mas para a vida, por saber que sou capaz de enfrentar mesmo os maiores desafios que possam aparecer. A entrega do projeto foi o ápice, pois depois de tanto esforço, dificuldades e pressão enfrentados, entregar um trabalho de qualidade a uma instituição que confiou em nossa capacidade quando nós mesmos duvidamos, que depositou em nós a esperança de possuir uma estrutura melhor para receber suas crianças, foi um sentimento incrível de alívio e realização pessoal.”

### **Aluna Leticia Mieca Hayoama**

“Eu, Leticia, considerei a realização deste projeto como de grande valia para o enriquecimento humano e pessoal de cada integrante. Desenvolvemos nosso lado de relações, contatos interpessoais diversos, aprendemos o valor de se doar de corpo e alma de trabalhar em grupo, em prol de uma ação única, aplicamos conceitos de administração na prática e como primeira obra a ser realizada por esforço próprio e conjunto, considero aprendizado primordial e que abre portas para outros que certamente virão. Obtive crescimento pessoal e dessa forma pude também influenciar pessoas da própria sociedade a acreditarem que juntos nós conseguimos realizar o que for necessário.”



## Aluno Luan Gabriel Gomes

“O projeto me ajudou a ser uma pessoa melhor, não só a mim, mas como todas as pessoas que já participaram. Não apenas profissionalmente, devido colocar a teoria em prática, mas principalmente na minha vida pessoal. São nas horas difíceis que nos conhecemos e realmente aprendemos a domar nossas emoções, sendo elas boas ou ruins.

Agradeço a minha equipe, pela diversão, pelo aprendizado, pela convivência que tanto auxiliou no meu amadurecimento. Amigas que durante esses anos de faculdade foram como uma família, dividindo sonhos, sorrisos e até mesmo lágrimas. Enfim, a todos meu muitíssimo obrigado!”

## Referências

ABONG. ONGs, identidade e desafios atuais”. **Cadernos ABONG**, n. 27, maio, 2000.

ARBITRAGEM BRASIL E MEDIAÇÃO. Disponível em: [www.amcham.com.br](http://www.amcham.com.br). Acesso em: 21 nov. 2016.

BALANÇO SOCIAL. Disponível em: [www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br). Acesso em: 22 nov. 2016.

BNDES. **Programa de apoio a crianças e jovens em situação de risco social**. Área Social, 2000.

BRAZILIAN ASSOCIATION OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS. Disponível em: [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br). Acesso em: 21 nov. 2016.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. Marco Legal do Terceiro Setor. **Cadernos da Comunidade Solidária**, Brasília, n. 5, 1998.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. OSCIP – A Lei 9.790/99 como alternativa ao terceiro setor. Comunidade Solidária / Ministério da Justiça. Brasília, set. 2000.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. Disponível em: [www.comunidadesolidaria.org.br](http://www.comunidadesolidaria.org.br). Acesso em: 22 nov. 2016.

DESS, Gregory. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, jan./feb, 1998.

FILANTROPIA. Disponível em: [www.filantropia.org.br](http://www.filantropia.org.br). Acesso em: 21 nov. 2016.

GARRISON, John. **Do confronto à colaboração: relação entre Sociedade Civil, o Governo e o Banco Mundial no Brasil**. Brasília: Banco Mundial, 2000.

GIFE. **Investimento social privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados GIFE**. São Paulo: GIFE, 2001.

GÓES DE PAULA, Sérgio; ROHDEN, Fabíola. **Empresas e filantropia no Brasil: um estudo sobre o Prêmio ECO**. Rio de Janeiro: ISER, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Disponível em: [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br). Acesso em: 20 nov. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 20 nov. 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em: [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br). Acesso em: 20 de nov. 2016.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: [www.bsr.org](http://www.bsr.org) [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em: 22 nov. 2016.

IOSCHPE, Evelyn (org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

LANDIM, Leilah; LIGNEUL, Leticia. **ONGs**: um Perfil. São Paulo: Abong/Iser, 1999.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil**: ocupações, despesas e recursos. Iser/John Hopkins University. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

LEIPZIGER, D. et al. **Corporate citizenship**. London: Financial Times, 1998.

PAULO NETO, Francisco; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Ana Cynthia. **Terceiro setor, uma agenda para reforma do marco legal**. Comunidade Solidária. Rio de Janeiro, 1997.

PELIANO, Anna Maria. A iniciativa privada e o espírito público. Um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro. **Ipea**, Brasília, mar. 2000.

SIGNIFICADOS. Disponível em: [www.significados.com.br](http://www.significados.com.br). Acesso em: 22 nov. 2016.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 26000:2010. **Norma Brasileira** - Diretrizes sobre responsabilidade social. Disponível em: [http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield\\_generico\\_imagens-filefield-description%5D\\_65.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_65.pdf). Acesso em: jun. 2016.

AMARAL, Nelson Cardoso. O sistema federal de ensino superior brasileiro: organização e financiamento. **Avaliação**: Rede de Avaliação Institucional de Educação Superior, Campinas, SP, v. 2, n. 1, p. 25-40, mar. 1997.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade nova**: textos críticos e esperançosos. Brasília: Ed. UnB; Salvador: EDUFBA, 2007.

ARAUJO, Margaret P. **Responsabilidade social como ferramenta de políticas social e empresarial**. Rio Grande do Sul: Ed. Feevale, 2004.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

ASHLEY, Patrícia Almeida *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOITEUX, Colbert Demaria. **Administração de projetos gerencia e implantação**. Rio de Janeiro: LTC, 1985

BOCCHI, Olsen Henrique. **O terceiro setor: uma visão estratégica para projetos de interesse público.** Curitiba: Ibpex, 2009. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/O\\_terceiro\\_setor\\_uma\\_vis%C3%A3o\\_estrat%C3%A9gica.html?id=zCROaaptuPAC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/O_terceiro_setor_uma_vis%C3%A3o_estrat%C3%A9gica.html?id=zCROaaptuPAC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 16 jun. 2016.

BOWEN, Howard R. **Social responsibilities of business-man.** New York: Harper & Row, 1953.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf?sequence=1?concurso=CFS%202%202018](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf?sequence=1?concurso=CFS%202%202018). Acesso em: 18 jun. 2016.

BRASIL. Lei n.º 9.637, de 15 de janeiro de 1998. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 maio 1998.

BRASIL. Lei n.º 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 mar. 1999.

BRASIL. Lei n. 10406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o código Civil.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm). Acesso em: 27 nov. 2017.

BRASIL. Lei n.º 13204, de 14 de dezembro de 2015. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Avaliação externa de instituições de educação superior: diretrizes e instrumento.** Brasília, 2005a.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 jul. 2005b.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

CARROLL, Archie B. Corporet social responsibility evolution of a definitional construct. **Business and Society**, n. 38, p. 268-295, 1999.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

COHEN, Nathan E. *et al.* **El ciudadano voluntario en la accion social**. Buenos Aires: Hvmanitas, 1970.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro verde**: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 2001. Disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf). Acesso em: 10 fev. 2017

COMPARATO, Fábio Konder. A nova cidadania. **Lua Nova, Revista de Cultura Política**, São Paulo, n. 28/29, 1993.

CUNHA, Luiz Antônio. O público e o privado no ensino superior brasileiro: fronteira em movimento? **Avaliação: Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. Campinas, SP, v. 2, n. 4, p. 13-24, dez. 1997.

CUNHA, Valmir Aparecido. **Práticas de responsabilidade social: um estudo com micro e pequenas empresas do setor industrial de Sorocaba (SP)**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, São Paulo, 2008.

DIAS SOBRINHO, José. **Dilemas da educação superior no mundo globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação: entre a ética e o mercado**. Florianópolis: Insular, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRELL, O. C; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reich Mann & Afonso, 2001.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE GRADUAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, 17., 2004, Manaus. **Política Nacional de Graduação**. Manaus, 2004.

FRANTZ, Walter. O processo de construção de um novo modelo de universidade: a universidade comunitária. *In*: RISTOFF, Dilvo; SE-VEGNANI, Palmira (Orgs.). **Modelos institucionais de educação superior**. Brasília: INEP, 2006.

FRIEDRICH, Karl. **Uma introdução à teoria política**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

GIEHL, Pedro Roque et al. **Elaboração de projetos sociais**. Curitiba: Intersaberes, 2015. Livro eletrônico.

GOERGEN, Pedro. Ensino superior e formação: elementos para um olhar ampliado de avaliação. **Avaliação**: Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas, SP, v. 6, n. 4, p. 63-76, dez. 2001.

GOHN, Maria da Glória. **Os sem-terra, ONGs e cidadania**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GOHN, Maria da Glória. **Educação não-formal e cultura política**: impacto sobre o associativismo do terceiro setor. São Paulo: Cortez, 1999.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 18 ago. 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA E ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Pesquisa ação social das empresas**. 2005. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubriquee61d.html?id\\_rubrique=2](http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubriquee61d.html?id_rubrique=2). Acesso em: 12 ago. 2017.



INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/>. Acesso em: set. 2008.

JONES, Audra. **Procurando o sentido da responsabilidade social corporativa**. Disponível em: [http://www.iaf.gov/grants/downloads/crs\\_port.pdf](http://www.iaf.gov/grants/downloads/crs_port.pdf). Acesso em: 24 maio 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAKRAY, Almos. Conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, Sergio A. P. *et al.* (org.). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000. Cap. 5.

MANSUR, Alexandre. O que elas querem? **Veja**, São Paulo, v. 33, n. 24, p. 50-52, jun. 2000.

MCGUIRE, Joseph W. **A empresa & a sociedade**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

MELO MALFACINI, Cristina; GOMES, Eduardo Rodrigues. NBR 16001: a norma brasileira de gestão da responsabilidade social. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOISÉS, José Álvaro. Cidadania, Confiança e Instituições Democráticas. **Lua Nova, Revista de Cultura e Política**, São Paulo, v. 65, p. 71-94, 2005.

MOROSINI, Marília Costa (org.). **Enciclopédia de pedagogia universitária**: glossário. Brasília: INEP, 2006. v. 2.

NEWTON, Richard. **O gestor de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NUNES, Edson et al. **Teias de relações ambíguas**: regulação e ensino superior. Brasília, DF: INEP, 2002.

OLIVEIRA, Adão Francisco de. Políticas públicas educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática. *In*: OLIVEIRA, Adão F. de Oliveira; PIZZIO, Alex; FRANÇA, George. **Fronteiras da educação**: desigualdades, tecnologias e políticas. Goiânia: PUC, 2010.

PARENTE, Juracy. **Responsabilidade social no varejo**: conceitos, estratégias e casos no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004.

PASSADOR, Cláudia Souza. A responsabilidade social do Brasil: uma questão em andamento. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002. Lisboa, Portugal, 2001. p. 8-11. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044201.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2011.

PMBOK, Guia. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Project Management Institute. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PMBOK, Guia. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Project Management Institute. 5. ed. Newton Square, Pennsylvania: PIM, 2013.

PROGRAMA NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DE CHEFIAS INTERMÉDIAS PARA AINDÚSTRIA. 2003. Disponível em: <http://www.pronaci.pt/Pronaci20012002/cadernotematico>. Acesso em: 3 jan. 2008

PROJETO VOLUNTARIADO BRASIL. 2011. Disponível em: [www.voluntariado.org.br/sms/files/voluntariado%20Brasil%20Resumo.pdf](http://www.voluntariado.org.br/sms/files/voluntariado%20Brasil%20Resumo.pdf). Acesso em: 16 jul. 2016.

RAMOS, Ieda Cristina Alves et al. **Captação de recursos para projetos sociais**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Livro eletrônico. Disponível em: <http://www.intersaberes.com>. Acesso em: 1 jun. 2016.

RIBEIRO, Marcos J; GIULIANI, Antonio C.; SACOMANO NETO Mario et al. **Gestão de marketing no varejo III**. São Paulo: Ottoni Editora, 2006.

RIOS, Dernival Ribeiro. **Mini-dicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: DCL, 2000.

SA 8000:2001 - **NORMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**. Disponível em: <http://www.cpf.com.br/institucional/fornecedores/Documents/Norma-Responsabilidade-Social-SA8000.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SAES, Décio Azevedo Marques de. **Cidadania e capitalismo: uma crítica à concepção liberal de cidadania**. 2000. Disponível em: [https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos\\_biblioteca/16saes.pdf](https://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/16saes.pdf). Acesso em: 18 ago. 2017.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpapel; RHEINHEIMER Ivone. **Administração do Terceiro Setor**. Curitiba: Intersaberes, 2013. Livro eletrônico. Disponível em: <http://www.intersaberes.com>. Acesso em: 16 jun. 2016.

SMITH, C. The new corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, p. 107, may-june 1994.

SOCIEDADE DE VALORES. Filantropia não acontece por acaso. **eJournal USA**. 2006. Disponível em: <http://usinfo.state.gov/journals/>. Acesso em: out. 2007.

SOUZA, Valdinei Costa. Política de formação de professores para a educação básica: a questão da igualdade. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 58, p. 629-653, jul./set. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782014000800006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782014000800006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 mar. 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORRES, C. **Responsabilidade social das empresas**. s/d. Disponível em: [xa.yimg.com/kq/groups/23472889/1482222405/name/Gigi5.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/23472889/1482222405/name/Gigi5.pdf). Acesso em: 20 jul. 2017.

UNIVERSIDADE DE SOROCABA – UNISO. **Resolução Consu nº 049/14**. Aprova Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019 da Universidade de Sorocaba. Sorocaba: Uniso, 2014.

VANNUCCHI, Aldo. **A universidade comunitária**. São Paulo: Loyola, 2004.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson, 2015.

VIOLA, E. J.O movimento ambientalista no Brasil (1971-1991): da denúncia e conscientização pública para a institucionalização e o desenvolvimento sustentável. *In*: GOLDENBERG, M. (coord.). **Ecologia, ciência e política**: participação social, interesses em jogo e luta de ideias no movimento ecológico. Rio de Janeiro: Revan, 1992. p. 49-75.

WIND, Yoram; MAHAJAN, Vijay; GUNTHER, Robert E. **Marketing de convergência**: estratégias para conquistar o novo consumidor. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.