

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
SILVIA ANTONIA DE MORAIS

**OS SENTIDOS DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO NA GESTÃO SOCIAL
DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

São Paulo
2011

SILVIA ANTONIA DE MORAIS

**OS SENTIDOS DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO NA GESTÃO SOCIAL
DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre
em Administração de Empresas, sob orientação da
Profa. Dra. Patrícia Mendonça.

**São Paulo
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA

Morais, Silvia Antonia de

Sentidos de desenvolvimento comunitário na gestão do investimento social privado / Silvia Antonia de Moraes. – São Paulo, 2012.

110 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Maria E. de Mendonça

1. Desenvolvimento comunitário. 2. Investimento social privado. 3. Sentidos e gestão social. I. Mendonça, Patrícia Maria E. de; orient. II. Título.

CDU 301.18

FOLHA DE APROVAÇÃO

À minha mãe, de todos os meus bens, o
mais precioso, por me gerar e ensinar a amar.

AGRADECIMENTOS

À tia Nícia, saudosa Nícia Moura Magalhães Gomes, com quem convivi dos quatro aos vinte oito anos de idade e que nas tardes mais gostosas da minha vida, ao me contar histórias como assistente social- formada em 1941, segunda turma de Serviço Social da PUC- fez brotar em mim a paixão pela perspectiva social do mundo. Agradeço por me ter escolhido para dividir esse pedaço da sua vida e por ter deixado em mim uma capacidade quase que intuitiva, de interpretar as realidades sociais. No percurso desta pesquisa, descobri que carrego muito de ti.

Ao Elanir, meu amado marido, agradeço por acreditar em mim e em tudo o que eu refletia ao longo desta pesquisa. Agradeço pelo silêncio quando precisei, pelas palavras quando era necessário ouvi-las, pelo brilho nos olhos quando compartilhei minhas descobertas e por não me deixar perder a força nos momentos difíceis. Se, da minha tia eu agradeço o que está na flor da minha essência, a ti agradeço por regá-la e fazê-la continuamente brotar.

Por fim, agradeço aos dois amigos que construí ao longo desta pesquisa, os orientadores Patrícia Mendonça e Mário Aquino Alves, que me acompanharam em distintas fases deste processo, por acreditarem em mim, por saberem lidar com minhas limitações e com meus potenciais e principalmente, pela paciência dedicada.

“Não vemos as coisas como elas são, mas como nós somos”

Anais Nin

RESUMO

A empresa e a sociedade vêm se relacionando mais ativamente nas últimas décadas. Uma dessas formas de relacionamento é o investimento social privado (ISP), uma ação social privada e voluntária com orientação para a estratégia, a visão da continuidade e com objetivo de transformação social. Sua institucionalização se deu principalmente pela criação por parte das empresas nacionais de fundações e institutos próprios, criados especificamente para desenvolver projetos ou programas sociais e ambientais. Desse crescimento, surge uma nova categoria de profissionais que migram de diversas áreas para gerirem essas organizações e sua ação social, levando sua visão e perspectiva de gestão para o ISP. O Desenvolvimento Comunitário (DC), como área de ação social do ISP saltou de 15% (2000) para 48% (2008), segundo dados do Censo GIFE, principal organização associativa do setor. Esse tipo de ação, como solução social privilegia a interação e a construção coletiva de sentidos entre grupos comunitários visando o empoderamento, a participação e a cidadania, sendo portanto uma ação que potencializa a intervenção dos sentidos do investimento social privado no saber e pensar destes grupos, quando este passa a promover ou apoiar esses processos. Essa pesquisa identifica os sentidos dos gestores do Investimento Social Privado sobre Desenvolvimento Comunitário, refletindo seu poder de intervenção sobre a prática das organizações e sobre como esses profissionais atuam no campo do DC, concluindo com uma análise do papel desse profissional no ISP e apresentando um conjunto de recomendações para sua qualificação.

Palavras-chave: Investimento Social Privado, Sentidos, Desenvolvimento Comunitário e Gestão Social.

ABSTRACT

The business and the society have been involved more actively in recent decades. One of these forms of relationship is the social private investment (ISP), a private volunteer investment with action-oriented for strategy, vision of continuity and purpose of social transformation. Its institutionalization was mainly by the creation of new private foundations, created specifically to develop projects or social and environmental programs. The growth of this new area created a new category of professionals who migrate from different sector and areas to manage these organizations and their social action, bringing his vision and management perspective to the ISP. The Community Development (CD), as an area of social action the ISP has jumped from 15% (2000) to 48% (2008), according to the Census GIFE, leading membership organization in the sector. This action have interaction and collective construction of meanings between community groups seeking empowerment, participation and citizenship, and enhances of the senses of social investment in knowledge and thinking of these groups when this is to promote or support these processes. This research identifies the meanings of the managers on Private Social Investment Community Development, reflecting about their practices, organizations and how these professionals work in the field of DC, concluding with an analysis of the role of professional ISP and presenting a set recommendations for their qualification.

Keyword: Private social investment. Sensemaking. Community development. Social management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Dimensões Orientadoras das Entrevistas.....	28
QUADRO 02 – Evolução Histórica, Conceitual e Ideológica do Desenvolvimento Comunitário.....	55
QUADRO 03 – Categorização da Trajetória Profissional dos entrevistados.....	65
QUADRO 04 - Valores profissionais que agregam ao ISP.....	67
QUADRO 05 - Pessoas que contribuíram para visão social dos entrevistados.....	68
QUADRO 06 - Transição para o ISP.....	69
QUADRO 07 – Perfil das Organizações Entrevistadas.....	74
QUADRO 08 - Limites da gestão do desenvolvimento comunitário no ISP.....	86
QUADRO 09 - Recomendações para a gestão do ISP.....	88

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Crescimento da base associativa e do investimento anual do investimento social privado.....	18
FIGURA 02 - Áreas de Atuação dos associados GIFE.....;	19
FIGURA 03 - Campos de Interações e os Sentidos na Pesquisa.....	20
FIGURA 04 - Dimensões de Análise das Entrevistas.....	21
FIGURA 05 – As sete propriedades do Sensemaking Organizacional.....	33
FIGURA 06 – Abordagem Piramidal.....	39
FIGURA 07 – Abordagem Circular.....	40
FIGURA 08 – Abordagem Intercircular.....	40
FIGURA 09 – Crescimento da Base Associativa – GIFE e Ethos.....	43
FIGURA 10 – Delimitações Conceituais e Papel Institucional entre GIFE e Ethos.....	44
FIGURA 11 – Destinação do Orçamento do ISP (base 99 respondentes).....	48
FIGURA 12 – Estratégia de Atuação do ISP (base 99 respondentes).....	48
FIGURA 13 – Esferas de atuação das diretrizes da Gestão social.....	52
FIGURA 14 – Propriedades Conceituais do Conceito de Desenvolvimento Comunitário.....	53
FIGURA 15 – Metodologias e Resultados de Desenvolvimento segundo a teoria construída.....	60
FIGURA 16 – Representação da intervenção empresarial e dos campos de interação dos gestores de ISP.....	85
FIGURA 17 - Sentidos atribuídos ao Desenvolvimento Comunitário, conforme revelados na pesquisa.....	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	17
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	21
3.1 Entrevista em profundidade.....	22
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	24
3.3 Amostra.....	26
3.4 Roteiro.....	27
4 SENTIDOS E PRÁTICA ORGANIZACIONAL.....	29
4.1 Sentido e indivíduos.....	29
4.2 Sentidos e organizações.....	32
4.3 Sentidos e instituições.....	34
5 O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E ESPECIFICIDADES DE SUA GESTÃO.....	36
5.1 Empresa e sociedade.....	36
5.2 Evolução e perspectiva analítica do ISP no Brasil.....	41
5.3 Gestão social.....	50
6 O DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO NO BRASIL.....	53
6.1 Perspectivas conceituais.....	53
6.2 Desenvolvimento comunitário no Brasil.....	55
6.3 Construção conceitual e metodologia.....	58
6.4 Construção profissional.....	61
7 RESULTADOS.....	63
7.1 Dimensão profissional – Perfil dos entrevistados.....	65
7.2 Perfil das organizações entrevistadas.....	73
7.3 Sentidos atribuídos ao desenvolvimento comunitário.....	77
7.4 Conclusão e recomendações.....	83

REFERÊNCIAS.....90

APÊNDICE98

1 INTRODUÇÃO

Como profissional do investimento social privado, sempre me chamou a atenção o crescimento do setor, associado à demanda de profissionais para gerir essa prática de relacionamento entre empresa e sociedade. Desde que comecei a trabalhar nesse setor, em 1998, vejo um grande número de profissionais que, assim como eu, migram da área empresarial para o investimento social em programas e projetos de organizações da sociedade civil. Minha experiência, na qual percebi semelhanças com a de colegas, tem sido alcançar resultados de transformação social nos projetos apoiados e tentar constantemente levar o aprendizado obtido nesses projetos para dentro das organizações empresariais que os patrocinam com recursos financeiros e humanos. Costumo dizer que exercemos o papel de uma ponte para estreitar a relação entre empresa e sociedade por meio de uma causa comum.

Nesse papel de ponte, percebi em minha trajetória que vivia uma busca por métodos de gestão. Em muitas situações, confundia-me durante a busca e me apropriava do papel empresarial, em discurso e em métodos, que resultavam numa aceitação pacífica por parte das organizações sociais parceiras ou muitas vezes num questionamento sobre se o método que estava utilizando alcançaria a transformação social desejada.

Participando de muitas redes e grupos de investidores sociais, em especial os que atuam com desenvolvimento comunitário – área que ganhou expressão entre eles, despontando como novo campo de atuação desses investidores –, pude perceber mais ainda que o discurso utilizado pelos meus colegas profissionais sinalizava entendimentos e sentidos distintos. Dessa percepção incômoda é possível tirar duas hipóteses: de que pode haver um desconhecimento por parte desses profissionais sobre o campo em que se propõem a atuar ou que os sentidos que atribuem ao campo têm origem na lógica empresarial, posto que alguns desses profissionais vieram da área empresarial.

Normalmente localizado dentro da própria empresa ou delegado a uma organização criada pela empresa, denominada fundação ou instituto empresarial, o investimento social privado é um importante financiador de projetos de organizações da sociedade civil brasileira e suas ações se constituem em grande parte pela interação entre uma organização financiadora com outra organização financiada. Essa interação entre organizações se dá em espaços nos quais fluem os sentidos de ambas, sendo, portanto, espaços que permitem aos sentidos atribuídos pelo gestor de investimento social privado exercer influência sobre a forma como os projetos são conduzidos e compreendidos, tanto na organização financiada como na própria organização que gerencia os projetos.

Os sentidos que atribuímos às coisas são frutos da experiência profissional e de vida de cada um, influenciam diariamente nossas ações pessoais e profissionais e estão presentes em nossas estratégias de ação, escolhas e nos argumentos que sustentamos. Dessa forma reforçam a relação entre o sentido atribuído pelo indivíduo e suas crenças, valores e práticas, inclusive dentro das organizações. Após serem construídos nessa interação entre indivíduos e organizações podem, por legitimação social, serem institucionalizados, levando, portanto, à incorporação pela sociedade ou pelo grupo social de que essa organização faz parte.

Assim, a compreensão dos sentidos atribuídos pelos gestores do investimento social privado ao desenvolvimento comunitário pode promover uma reflexão sobre essa influência, sobre o papel desse profissional na gestão e sobre a institucionalização de práticas no setor. Essa compreensão dos sentidos também permite refletir sobre a interferência que eles podem receber das empresas mantenedoras e sobre a importância da formação e do preparo desses profissionais que trabalham com o investimento social privado.

O desenvolvimento comunitário, como objeto de análise dos sentidos, foi escolhido por seu crescimento na base associativa do GIFE e por tratar-se de uma ação que tem como base conceitual o processo educativo para a promoção da cidadania e da autonomia de comunidades, reforçando fortemente a lógica social que se fundamenta em ações com resultados de longo prazo.

Esta pesquisa se desenvolveu ao longo de 2009, 2010 e 2011 e privilegiou em seu processo de levantamento e análise de dados a experiência acumulada pela pesquisadora ao longo de 13 anos de trabalho no setor, o que lhe permitiu analisar o que ouviu e o que apreendeu das entrevistas de maneira mais aprofundada do que se tivesse maior distanciamento em relação ao setor.

O processo da pesquisa incluiu a revisão das teorias sobre sentidos, sua importância para a prática organizacional e sobre a correlação entre indivíduo e organização na sua construção, bem como sobre o papel dos sentidos como fatores relevantes do processo de institucionalização de práticas sociais e de setores. A base dessa reflexão foram as obras de Berger e Luckmann (1996), autores que abordam como os sentidos contribuem para o processo de institucionalização; de Weicker (1995), que levantou a relação entre indivíduo e organização na construção dos sentidos organizacionais e de Spink (1998), que aborda a perspectiva psicossocial dos sentidos, enfatizando que esses são construídos ao longo da biografia dos indivíduos.

Dado esse primeiro panorama, que fundamenta a importância dos sentidos na prática profissional e organizacional, essa pesquisa aborda, em perspectiva nacional e internacional, o investimento social privado como meio de as empresas interagirem com a sociedade, bem como aspectos ligados à gestão desse investimento. Concluindo esse aprofundamento teórico, é apresentado o desenvolvimento comunitário, sua entrada no país, sua evolução no Brasil e sua

adoção como perspectiva metodológica para solução de problemas sociais.

Por fim, os resultados da pesquisa são divididos em duas partes. Na primeira, são apresentados os sentidos evidenciados pela pesquisa de campo e discutidos com a teoria. Na segunda parte, a pesquisadora apresenta um conjunto de reflexões e recomendações para o setor.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

O processo de construção de sentidos e significados possui uma relação intrínseca com indivíduos e organizações. Uma organização é um conjunto de indivíduos e estes, em interação, constroem sentidos e são influenciados por este meio organizacional. Esses sentidos, quando compartilhados, podem chegar à legitimidade social e serem institucionalizados como prática e referência social. Segundo Weick (1995), dada sua intersubjetividade, os sentidos presentes no indivíduo, no *eu*, passam da condição de sentidos pessoais para a de sentidos organizacionais quando transportados para um discurso e uma prática coletiva, o *nós*. Essa relação explica a importância das interações entre indivíduos e organização na construção e reconstrução dos sentidos e a importância dos sentidos individuais no processo de institucionalização. A institucionalização, conforme Berger e Luckmann (1996, p. 47), se pauta nas experiências de uns com os outros, ou como dizem os autores “*na interação social*”. Eles afirmam ainda que “*todos os outros meios de adquirir experiências advêm deste*”.

Uma das formas de interação que mais têm sido alvo de discussão na atualidade é a relação entre as empresas e a sociedade. No Brasil, desde a década de 90 – após o longo processo de democratização que culminou na promulgação da nova Constituição – as empresas brasileiras estão mais ativas na sua relação com a sociedade, abrindo espaço tanto para processos de interiorização de práticas de gestão socioambiental visando administrar e reduzir seus impactos negativos sobre a sociedade, quanto para a diversificação das formas de investir socialmente nas regiões onde estão presentes. Uma das formas utilizadas pelas empresas para relacionar-se de maneira diferenciada com a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento é o investimento social privado, assim denominado por sua característica de voluntariedade, perspectiva estratégica e de continuidade em suas ações. A institucionalização dessa prática se deu no Brasil especialmente por meio da criação de associações e fundações de natureza privada, criadas e mantidas pela própria empresa para gerir programas e projetos sociais e que se desenvolveram a ponto de se tornarem importantes financiadoras e agentes da sociedade civil organizada.

Como agentes sociais, essas organizações são significativas para a sociedade civil não só pelo montante de recursos financeiros que investem nas ações sociais, mas também porque têm poder de interagir com grupos comunitários e nas próprias organizações sociais de base. Suas iniciativas se desenvolvem por meio de programas e projetos sistemáticos e estruturados que se concretizam por meio de relações interorganizacionais, nas quais “*estruturas empresariais unem suas competências e recursos aos de organizações dedicadas ao social, para atingir objetivos comuns, num espaço público compartilhado*” (SCHOMMER, 2000, pág. 29).

O crescimento histórico das ações sociais de empresas foi acentuado a partir da década de 90 e continuamente vem se consolidando. No final da década, pesquisa realizada na América Latina pela Universidade John Hopkins, mostrou que a filantropia empresarial financiava 52% das ações de serviço social (ações que visam apoio à superação de problemas sociais), perdendo somente em áreas de primeira necessidade (educação, cultura e saúde), nas quais predomina o investimento do setor público. Atualmente, segundo dados do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), principal organização associativa dessa categoria de investimento empresarial, o setor vem tendo um crescimento constante, refletido no número de associados desta organização e no valor dos seus investimentos, conforme ilustra a figura abaixo.

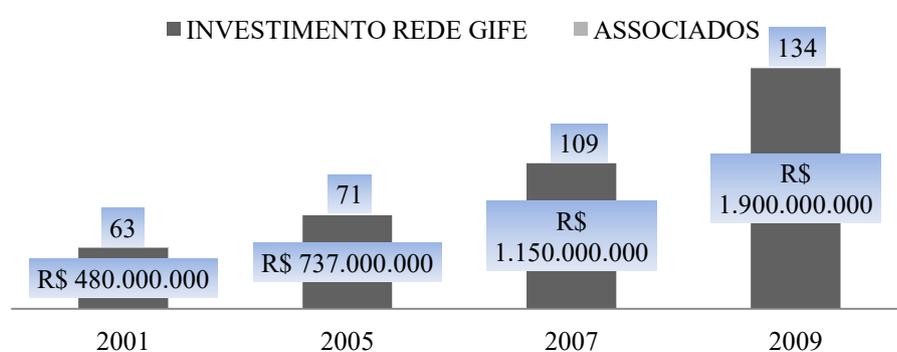


Figura 01 - Crescimento da base associativa e do investimento social privado

Fonte: Autora

Nota: Baseado nos Censos GIFE - 2001, 2005, 2007 e 2009

Essas organizações investem normalmente em causas, tais como educação, cultura, juventude, etc. e fazem uso de diferentes métodos para contribuir com a solução de problemas sociais. Nos últimos censos realizados pelo GIFE, uma área desponta em crescimento: o desenvolvimento comunitário (DC). Segundo Souza (2000), Amman (1984), Ferreira Neto e Garcia (1987) e Newman (2005), desenvolvimento comunitário é uma metodologia que busca, por meio de práticas pedagógicas, a construção de objetivos comuns, bem como de estímulos à cooperação e à

articulação social e política que levem à autonomia e à participação cidadã de uma comunidade que compartilha determinado território. Esse tipo de ação social busca fortalecer os vínculos de confiança entre indivíduos, grupos e organizações, elevando assim o potencial de intervenção política em grupos comunitários, sendo, portanto, uma ação de forte interação social e intraorganizacional. Disso resulta que uma organização promotora e investidora em DC tem poder de influência sobre as lógicas e valores sociais das comunidades.

Em menos de 5 anos, praticamente dobrou o número de associados ao GIFE que investem em DC, saltando de 14 associados em 2001 para 29 em 2005 e dados de 2010 apontam 45 associados investidores nessa área, conforme descreve a figura abaixo.

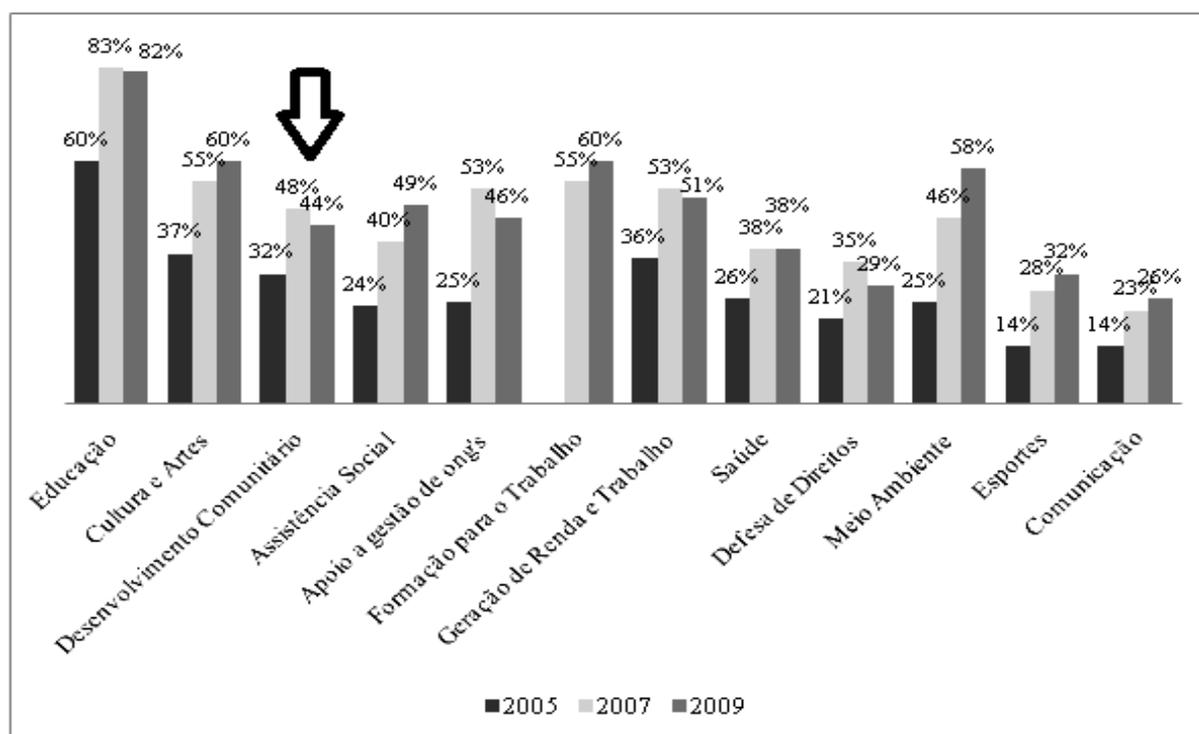


Figura 02 - Áreas de atuação dos associados GIFE
Fonte: Censo GIFE (2008)

Esse crescimento dos investimentos em DC pode ser entendido como um processo evolutivo do investimento social brasileiro, pois se considera que essa ação social obriga à perspectiva de projetos de mais longo prazo e, conseqüentemente, com maior poder de fixação de capital social¹, ao contrário dos investimentos mais pontuais que costumam caracterizar os modelos de gestão existentes nas fundações e institutos empresariais, nos quais predominam os editais para seleção dos

¹Entende-se capital social como a existência de relações de confiança entre indivíduos, organizações e grupos, a partir da presença de sociedade civil organizada e participação social dos envolvidos em determinada comunidade ou região (PUTNAN, 1993).

projetos, com prazo definido para o oferecimento do apoio, conforme mostra o censo GIFE de 2010 (GIFE, 2010). Entretanto, se considerarmos a diversidade de formação e trajetória dos gestores sociais responsáveis pela execução dos programas, a influência exercida pelas empresas mantenedoras sobre esses gestores e seu poder de influência sobre a prática, podemos afirmar que, ao compreender os sentidos atribuídos ao desenvolvimento comunitário pelos gestores das fundações e institutos empresariais, seria possível, além de mostrar o entendimento do setor sobre essa ação social, promover algumas reflexões sobre o próprio setor, já que, conforme descreve a figura abaixo, essas fundações e institutos vivem em um campo de constante diversidade de interações e influências.

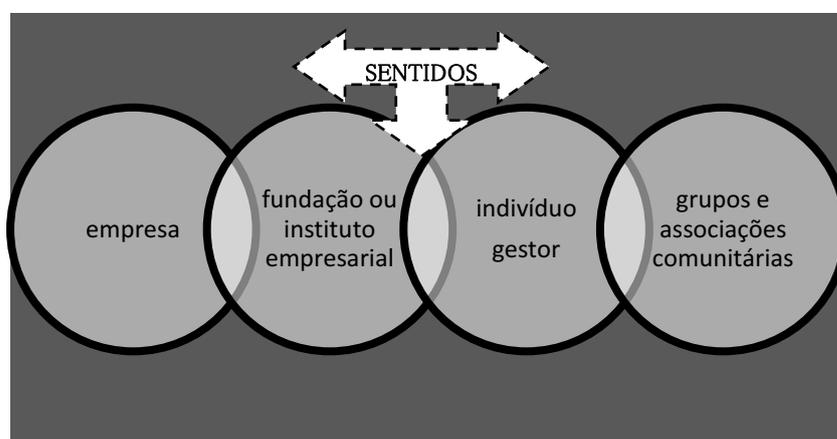


Figura 03 - Campos de interações e os sentidos na pesquisa
Fonte: Autora

A figura ilustra que essa pesquisa pretende a partir da identificação dos sentidos atribuídos ao desenvolvimento comunitário, proporcionar uma reflexão sobre o papel de decisão e de influência exercido pelo gestor de fundações e institutos empresariais, considerando as forças de interação existentes nessas organizações. Desvendar esses sentidos é relevante, pois assim é possível refletir sobre a prática das ações e sobre a legitimidade do investimento social privado, já que os sentidos que estarão expressos em ações podem servir de referência para outros gestores sociais que desejam atuar neste campo.

O objetivo desta pesquisa se traduz nas seguintes perguntas:

- a) Quais são os sentidos atribuídos pelos gestores sociais ao desenvolvimento comunitário?
- b) Que reflexões e recomendações podem ser extraídas dos sentidos revelados?

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa é qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, pois se propõe a investigar sujeitos e os processos em que estão inseridos a partir de suas descrições do mundo em que vivem, inclusive deles próprios (SPINK, 1998). Compreender e revelar sentidos são tarefas de mergulho nas argumentações, nas palavras e no que querem dizer para além de seus significados semânticos – o que se pode encontrar nos pensamentos e ideologias. A identificação de sentidos se dará por meio da dialética e dos símbolos inseridos nos argumentos dos sujeitos pesquisados.

Visando o aproveitamento da experiência profissional da pesquisadora no setor e sua relação próxima com os sujeitos de pesquisa, foi escolhida a entrevista em profundidade e a análise de conteúdo. A **entrevista em profundidade**, segundo Fontana e Frey (1994), é a melhor metodologia para analisar a condição humana em profundidade e permite uma visão aprofundada sobre um determinado tema, partindo do individual para uma análise do grupo. A partir dos insumos coletados nas entrevistas, foi utilizada a metodologia de **análise de conteúdo**.

A identificação dos sentidos foi estabelecida a partir de duas dimensões constitutivas desta pesquisa:

- a) formação e histórico do profissional;
- b) entendimento pessoal e exemplos de desenvolvimento comunitário. As decodificações dos sentidos estarão presentes na concatenação das respostas, conforme figura abaixo:

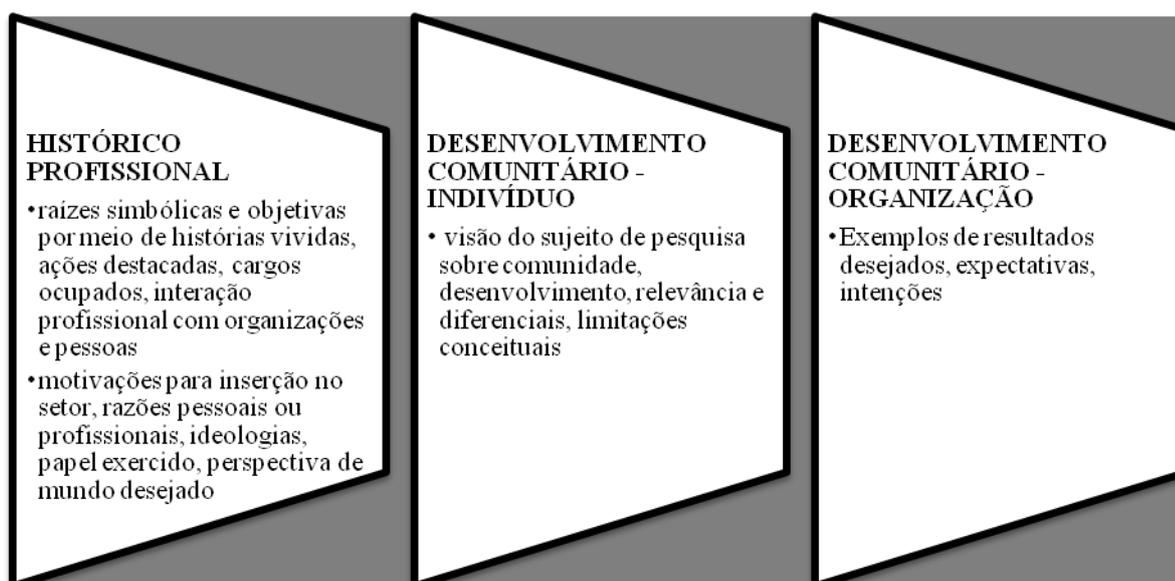


Figura 04 - Dimensões de análise das entrevistas

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Weick (1995) e Spink (1998)

3.1 Entrevista em profundidade

As entrevistas passaram a ser importante fonte de dados e pesquisa nas áreas de comunicação, sociologia e psicologia após a Segunda Guerra. Consistem em um importante método qualitativo, que busca, com embasamento teórico definido pelo entrevistador, recolher informações a partir da experiência do entrevistado. Segundo Demo (2001), a entrevista não é só um método, pois os dados coletados resultam da interpretação do entrevistador sobre a realidade. O mesmo autor afirma que essa metodologia permite identificar problemas, compreender o passado e interpretar o futuro a partir das respostas dadas pelos entrevistados.

A entrevista em profundidade pode ser utilizada nos estudos de comportamento organizacional (SCHIRATO, 2000) e em pesquisas biográficas (MARQUES DE MELO; DUARTE, 2001), além de ser um bom método para descrição de metodologias e procedimentos. Diferente de um método quantitativo, a entrevista não se propõe a analisar uma tendência ou dados numéricos; seu objetivo é a compreensão de como um determinado fenômeno é entendido pelo conjunto de entrevistados, de maneira que com as informações coletadas o entrevistador compreenda tanto as razões que levam a um problema quanto sua estrutura de pensamento. Um fator importante do seu uso é que ela deve ser baseada em pressupostos teoricamente bem definidos, dando ao entrevistador condições de encontrar uma interpretação e uma visão objetiva do problema, podendo assim lidar com a complexidade de um problema de pesquisa que se fundamenta na visão de diversos atores.

O dinamismo e a flexibilidade também foram fatores relevantes para o uso da entrevista em profundidade como metodologia desta pesquisa, pois apesar de haver um questionário orientador, é possível ao longo da entrevista obter outras informações, que não estavam previstas, mas que surgem como necessárias. Além disso, a depender da abertura do entrevistado, é possível obter informações relacionadas ao seu íntimo, dando assim condições de o entrevistador analisar os dados tanto sob a ótica organizacional como sob a pessoal.

A entrevista como técnica de pesquisa exige elaboração e clareza de seus procedimentos, a existência de um marco teórico, uma amostra clara dos sujeitos de pesquisa e de como será sua realização, além da exposição clara de suas limitações.

Segundo Weick (1995), os sentidos são construídos na propriedade dos argumentos e da linguagem. A entrevista possibilita ao pesquisador um aprofundamento nos argumentos do entrevistado e lhe confere a capacidade de estabelecer uma relação com o processo de construção do pensamento e da prática discursiva do entrevistado, elementos fundamentais para análise e compreensão dos sentidos

A entrevista é um método capaz de dar ao pesquisador uma visão aprofundada do sujeito

pesquisado, pois permite, pela interação entre ambos, maior percepção sobre a construção das respostas, de forma que o pesquisado nessa interação se posiciona e negocia, criando nas respostas arranjos e rearranjos que dão evidências dos sentidos. Conforme Pinheiro (1999), a entrevista é uma prática discursiva em que o entrevistado interage e contextualiza, constituindo-se como uma forma não apenas de produção de sentidos como também de interpretação da realidade pelo entrevistado.

Segundo May (2004, p. 169), “*as entrevistas são utilizadas como um recurso para entender como os indivíduos decifram o seu mundo social e nele agem*”. Nesta pesquisa, as entrevistas foram aprofundadas e buscaram estabelecer correlações com a prática dos entrevistados nas organizações.

As entrevistas duraram em média uma hora e meia e se realizaram em dois períodos: primeiro semestre de 2009 e primeiro semestre de 2010. Sete entrevistas foram realizadas no espaço de trabalho dos entrevistados, uma em um restaurante e uma na residência da pesquisadora. Na sua condução foram utilizados os protocolos necessários para a garantia da legitimidade científica e a autenticidade das informações coletadas, tais como a não revelação, antes da entrevista, do seu tema central, e a explicação das etapas da entrevista antes de seu início. Ambos os protocolos permitiram que as respostas não tivessem um preparo prévio dos entrevistados e que eles se sentissem confortáveis no processo das entrevistas.

Foi considerada a realização de um pré-teste da entrevista para garantia de perguntas adequadas e desenvoltura por parte do pesquisador. Além desses cuidados, houve esforço da entrevistadora para gerar maior interação com o entrevistado, possibilitando o vínculo e a confiança necessária para exposição transparente de seus pensamentos, o que em muitos momentos deixou a entrevista com jeito de um diálogo, uma conversa franca e aberta. Algumas escolhas foram feitas no processo das entrevistas para melhor qualidade dos resultados no uso deste método:

- a) sigilo do entrevistado e respectiva organização. Somente as informações que qualificam a organização em dados necessários para a análise e objetivos da pesquisa foram informadas, antes e na análise final;
- b) cuidado para não influenciar as respostas, buscando deixar o entrevistado à vontade para emitir sua opinião, sem julgamento de valor ou assertividade;
- c) permitiu-se o posicionamento do entrevistado, de forma a compreender os valores e ideologias pessoais e organizacionais, presentes nas respostas e nos conceitos e necessários para a interpretação dos sentidos;
- d) gravação de todas as entrevistas e posterior transcrição.

Durante as entrevistas surgiram comentários e questionamentos para além do roteiro, já que

em alguns momentos a proximidade entre os entrevistados e a pesquisadora deu margem para introdução de outras variáveis não identificadas anteriormente. Esses aspectos novos levantados na entrevista foram parcialmente utilizados na análise dos resultados e estão mais consolidados na lista de recomendações elaboradas pela pesquisadora no fim desta pesquisa.

Na análise dos resultados foi utilizada uma seqüência lógica de codificações, que fez uso de trechos coincidentes em aspectos semânticos e argumentativos, o que permitiu concatenar os sentidos, conforme poderá ser visto no capítulo sobre os resultados. As codificações utilizadas pautaram-se na análise de conteúdo, considerando a seguinte classificação:

- i. Codificação Aberta: nesta fase todo material levantado foi transcrito, as frases foram extensamente analisadas e selecionadas por palavras-chaves que, segundo o próprio pesquisador, são entendidas como pontes para a teorização. Nesta fase, o ponto principal é a relação das palavras com o conceito ou objeto de pesquisa;
- ii. Codificação Axial: esta fase compreende a organização dos conceitos a partir das palavras elaboradas pelos pesquisados na codificação aberta. É um processo contínuo de organizar e reorganizar a partir de perguntas elaboradas pelo pesquisador para o material coletado e das palavras relacionadas ao conceito. Trata-se de um processo indutivo e dedutivo;
- iii. Codificação Seletiva: nesta última fase os dados organizados foram categorizados segundo aspectos centrais da pesquisa e segundo o seu objetivo. A categorização central compreende o paradigma central da pesquisa.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Um instituto ou fundação empresarial tem como objeto de sua gestão programas e projetos com orientação social, ou seja, os objetivos de sua prática são ações que visam melhorar as condições e a perspectiva de vida de pessoas e grupos. Diferentemente da venda ou da manufatura de produtos ou da prestação de serviços, objetivos de uma empresa orientada para o lucro, em organizações sem fins lucrativos os objetivos se expressam em um bem comum, na transformação de uma realidade social.

O gestor desse tipo de organização tem entre suas principais funções a promoção da legitimidade dos programas e projetos, tanto no contexto social em que a organização está inserida quanto com relação aos objetivos organizacionais. O gestor será o responsável por dar vida às ações

desta organização. Seu principal empreendimento é mediar ou criar diretrizes para a prática da organização à luz das decisões de instâncias de governança superiores à sua própria. Ele terá de executar as políticas e definições deliberadas nos Conselhos que governam a organização e, ao mesmo tempo, levar para estes Conselhos sua visão da prática, influenciando a perspectiva de deliberação.

Demonstrado seu poder de interação, destaca-se aqui que este profissional possui capacidade de influência nas relações e interações internas e externas da organização, conforme Kliksberg (1997, p. 83), que afirma ser este um papel importante do gestor na atualidade:

[...] o papel “legitimador” da realidade é um dos principais papéis do gerente moderno, aplicável a qualquer tipo de organização. É função do gestor fornecer à sua organização uma visão do que está ocorrendo no ambiente e, nessa medida, consideradas as tendências dominantes, fazer sugestões sobre como a organização deve orientar-se. O gerente, portanto, legitima determinadas interpretações da realidade, no interior das organizações.

A interação com a organização influencia a atribuição de sentidos pelo gestor e este, por sua vez, influencia a organização. Essa interação entre o indivíduo e a organização na construção dos sentidos foi alvo de um estudo feito por Weick (1995), que identifica a existência de um processo de interpretação da realidade feita pela organização e um processo de autoria do indivíduo na construção dos sentidos, estabelecendo forte correlação entre o indivíduo e a organização.

Essa relação confere ao profissional poder de intervir sobre a prática organizacional, fator que orientou a delimitação do sujeito desta pesquisa. Tal delimitação considerou dois fatores: o organizacional, que será tratado no tópico “3.3 Amostra” e que se baseou na atuação do sujeito com ISP e DC; e o profissional, que buscou garantir o contorno do sujeito a ser entrevistado. Assim, os profissionais entrevistados nesta pesquisa foram selecionados considerando-se que:

- a) representavam na época da entrevista papel de liderança da gestão de um instituto ou fundação empresarial;
- b) eram responsáveis pela administração e/ou supervisão técnica dos programas e projetos;
- c) influenciavam a orientação estratégica e orçamentária;
- d) eram responsáveis pelas relações com a empresa mantenedora.

Portanto, os sujeitos desta pesquisa – gestores das fundações e institutos empresariais – foram definidos conforme as características das organizações que representam e de acordo com sua atuação em Desenvolvimento Comunitário.

3.3 Amostra

Foram escolhidas 9 organizações de um total de 33 qualificadas como fundações ou institutos que, além de associadas ao GIFE e respondentes aos seus dois últimos Censos, denominaram-se publicamente:

- a) financiadoras ou executoras de projetos sociais por meio da alocação voluntária de recursos financeiros e técnicos;
- b) investidoras com foco prioritário em desenvolvimento comunitário;
- c) formalmente constituídas como organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, ou seja, qualificadas como fundações ou associações, normalmente com nome fantasia de Instituto.

Foram excluídos aqueles associados que, apesar de investirem em DC, não realizavam os projetos por meio de uma organização jurídica e formalmente constituída, mas pela própria empresa, já que essas ações podem conter estratégias e políticas que se confundem com a gestão da responsabilidade social empresarial, conforme será explicado no referencial teórico mais adiante, o que resultaria em complicações de interpretação e análise da amostra.

Buscando uma reclassificação que permitisse a ampliação das análises, essa amostra foi novamente classificada segundo sua mantenedora, usando como base Nogueira e Schommer (2009), que afirmam existir três modalidades de investimento social privado: o corporativo ou empresarial, que corresponde ao recurso privado de origem empresarial, podendo ser este de uma única empresa ou de várias; o investimento social familiar, que corresponde a uma alocação voluntária de indivíduos ou famílias para o benefício público; e, por fim, o investimento social comunitário, que consiste na alocação de recursos de indivíduos e de organizações de um determinado território em prol de interesses comuns entre os membros dessa comunidade. Com base nessas modalidades do investimento social privado foram definidas quais organizações seriam escolhidas para elaboração da pesquisa. O conjunto dessas organizações alcançou um total de 22% das que são membros do GIFE e investem em desenvolvimento comunitário, conforme descrição na tabela:

Tabela 01 – Amostragem de organizações entrevistadas

INSTITUIÇÃO MANTENEDORA	MEMBROS GIFE	ENTREVISTADOS	PERCENTUAL
Empresarial	26	07	27%
Familiar, independente, comunitária, diversos	07	02	28%
Empresa única e holdings	8	-	-
Total de investidores em Desenvolvimento Comunitário	41	09	22%

Fonte: Autora

Nota: Baseado na relação de associados do GIFE, outubro de 2010.

Todas as organizações entrevistadas têm sua base na cidade de São Paulo, entretanto este fator não foi considerado como algo que prejudique a análise, já que quase 60% dos associados ao GIFE e conseqüentemente dos investidores sociais têm sua base nessa cidade, mas não necessariamente concentram ali seus programas e projetos.

3.4 Roteiro

As perguntas de um questionário não se resumem a questionamentos e averiguações, constituem-se mais como uma bússola de orientação para as entrevistas do que necessariamente uma carta náutica, o que estimula o pesquisador a buscar no interior de sua experiência a intuição necessária para extrair do entrevistado as informações relevantes para a pesquisa.

As dimensões que orientaram a construção do questionário foram baseadas em duas abordagens adotadas por Weick (1995) para explicar a construção de sentidos organizacionais feita por indivíduos. Primeiramente, o autor identifica quatro manifestações dos sentidos organizacionais traduzidos por crenças dos indivíduos: a argumentação sobre as ações organizacionais, as expectativas do profissional gestor para com a ação, as justificativas dadas para a ação e os resultados dessas ações.

Em seguida, Weick afirma que os sentidos do indivíduo são fruto de particularidades, ou seja, aspectos relacionados às crenças e trajetórias dos indivíduos da organização, construídos ao longo de sua história e dos paradigmas, referências e ideologias vividos. Os sentidos organizacionais são fruto de uma forte interação entre estas particularidades, que resultam em crenças e ações e que conseqüentemente serão validadas socialmente.

A partir dessas abordagens, foi estruturado o questionário, com base nas dimensões

constitutivas desta pesquisa, conforme descrito no quadro que segue. Uma dimensão pessoal e profissional, uma dimensão conceitual e argumentativa sobre desenvolvimento comunitário e, por fim, uma dimensão organizacional.

DIMENSÃO	CLASSIFICAÇÃO	OBJETIVO	PERGUNTAS E INDENTIFICAÇÕES
Profissional	Formação	Identifica a formação acadêmica básica do profissional e as razões de sua escolha: motivações, líderes, ídolos, inspirações e expectativas	Qual a formação e inspirações
	Atuação anterior à entrada na área	Identificar a origem dos valores dos meios em que atuou através do levantamento dos diferenciais valorizados e não valorizados pelo profissional ao longo de sua trajetória	Área em que trabalhou e chefes antigos, inspirações, ídolos, etc.
	Atuação no setor	Identificar sua atuação no terceiro setor: motivações de entrada no setor, expectativas, críticas, dificuldades e facilidades	Como entrou no setor, por que, inspirações, incômodos
Desenvolvimento Comunitário - Indivíduo	Argumentos e conceitos	Compreender o entendimento sobre desenvolvimento comunitário e os argumentos para a conceituação	O que é e o que não é, exemplos e resultados, visão estratificada sobre desenvolvimento e comunidade.
Desenvolvimento Comunitário - Prática Organizacional	Crenças, valores e resultados	Compreender a inspiração da organização para atuar com DC e perceber expectativas com o desenvolvimento dos projetos	O que motivou a organização a atuar com DC, resultados, desenvolvimento, etc.

Quadro 01 - Dimensões orientadoras das entrevistas

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Weick (1995)

Para cada uma dessas dimensões foram construídas perguntas que orientaram de maneira semiestruturada as entrevistas, resultando no seguinte roteiro de perguntas:

Perguntas relacionadas à dimensão profissional do gestor:

1. Qual sua área de formação?
2. O que o inspirou a seguir essa profissão?
3. Tem alguém ou algum fato que tenha contribuído ou o inspirou a descobrir essa vocação? Por quê?
4. Descreva sua trajetória profissional
5. Como e o que o inspirou a atuar neste setor?

6. Quais são seus valores profissionais?

Perguntas relacionadas ao entendimento sobre desenvolvimento comunitário:

- 1) O que é desenvolvimento comunitário para você? Por quê?
- 2) O que é desenvolvimento? Explique
- 3) O que é comunidade? Explique
- 4) O que não é desenvolvimento comunitário?

Perguntas relacionadas à prática organizacional:

- 1) Como o desenvolvimento comunitário passou a receber investimento da organização?
- 2) O que motivou?
- 3) Quem desenvolve os projetos de desenvolvimento comunitário? Quem decide sobre os projetos? De onde se origina a demanda?
- 4) Dê exemplos de resultados dos projetos de desenvolvimento comunitário implantados pela organização

4 SENTIDOS E PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa se baseou em duas esferas teóricas da construção e identificação dos sentidos, a individual e a organizacional. Do lado individual, a pesquisa se baseou nos fundamentos teóricos da psicologia social e da linguística, que conceituam os sentidos a partir do processo histórico e vivencial de cada sujeito, manifesto nas múltiplas formas de interação e comunicação em sociedade. Do lado organizacional, a pesquisa se pautou em teóricos da sociologia das organizações, que estudaram como os sentidos são criados nas organizações e como influenciam os processos de institucionalização na sociedade.

Este capítulo busca explicar a correlação entre o indivíduo, a organização e a sociedade, de forma a sustentar que os sentidos dos indivíduos produzem e legitimam significados sociais que impactam as organizações, a cultura de um setor e a sociedade.

4.1 Sentidos e indivíduos

O processo de construção dos sentidos no indivíduo tem sua raiz na Psicologia Social, que

analisa a perspectiva da subjetividade do indivíduo na sua interação com o mundo que o cerca. Segundo Spink e Mincoff (1998), esse processo de construção dos sentidos pode ser basicamente explicado por dois aspectos:

- a) por onde se localizam e se constituem os sentidos e,
- b) como o indivíduo processa-os continuamente em seus meios, sendo, portanto, um produtor e um receptor de sentidos.

A produção de sentidos é entendida como um fenômeno de interação social e linguística capaz de sustentar as práticas sociais no cotidiano. Esse processo de intermediação entre o indivíduo e a realidade é uma linha constante na vida, diversificada quanto aos meios em que se dá, e serve de base para diversos meios de produção e propagação, tais como narrativas, produções gráficas, argumentações, ideologias, crenças, etc. Os sentidos influenciam as escolhas que o indivíduo faz, pois em todos eles há um processo de construção cognitiva do subjetivo, em que o indivíduo se apoia no uso das categorias e das experiências para atribuição de sentidos ao que faz (SPINK; MINCOFF, 1998).

Segundo Rossetti-Ferreira et al. (2004), quanto à prática, os sentidos se definem pelas interações das quais cada sujeito participa em seu contexto sócio-histórico e a partir das quais cria uma rede de significados que, interligados, interferem no comportamento dos sujeitos e na sua relação com o mundo. Os autores afirmam ainda que os sentidos mediam o desenvolvimento de cada um dos sujeitos envolvidos em um contexto e, ao mesmo tempo, este sujeito poderá interferir em diversos outros participantes.

Usando o sociointeracionismo da filosofia pedagógica Vygotskyana, Sousa, L. e Sousa, S. (2009) consideram que o sentido, o significado, os objetivos e a compreensão de mundo são categorias em constante construção e resultam dos processos vividos carregados de sentimentos e aspirações. Os autores afirmam que a localização dos sentidos está nas relações entre os pensamentos e as palavras dos indivíduos, ou seja, na forma pela qual eles escolhem as palavras que comunicam seus pensamentos. Para os autores, as palavras que cada indivíduo utiliza para criar uma afirmação contêm uma construção histórica e relacional, levando-os a concluir que o sentido das palavras é a somatória de fatos psicológicos que essa construção nos desperta, dando ao sentido uma forte característica de fluidez e dinamismo.

Segundo Barros et al (2009), o sentido é a particularização do significado das coisas. De acordo com essa tese, os sentidos possuem, em primeira instância, um caráter individual que resulta de uma experiência própria, podendo ser próxima, mas nunca igual a outras. Para Mari (2008), a

particularização dos sentidos se dá em um processo de intermediação entre o sujeito e a realidade e os diferentes lugares que ele percorre, produzindo como efeito no indivíduo um sentido racional da realidade.

Há muitas formas de o sentido se materializar e influenciar o pensamento social, mas a dialética² e a linguagem talvez sejam as mais importantes. É no processo dialético e na linguagem que sujeito e meio interagem, construindo sentidos e validando-os em sociedade. Para Sousa, L. e Sousa, S. (2009, p.7), é na dialética entre os significados e os sentidos particulares que legitimamos nossas ações:

Da dialética existente entre os significados universais e a produção de sentidos particulares, cria-se, em meio às fortes imposições ideológicas da sociedade, que são mediações da forma de agir e de perceber o mundo, a possibilidade de construção de novas formas de significação potencialmente capazes de romper o imposto pela sociedade vigente.

Mari (2008) diz que uma das maiores evidências de que os sentidos são resultados de uma operação do sujeito, mesmo como um processo de intermediação, é que qualquer um pode dispensar a existência dos sentidos construídos pela sociedade e assumir suas próprias pressuposições. A afirmação permite compreender que há uma perspectiva individual na dialética que resulta da interação com o meio, sendo que as lógicas e níveis de poder são fatores que a reforçam ou a diluem no meio em que está inserida. Spink e Lima (1998) também consideram importante o aspecto do indivíduo na construção dos sentidos, apontando para uma interpretação pessoal da realidade que se configura como um objeto de análise de fenômenos sociais. Assim, é possível afirmar que o sujeito nos processos dialéticos que venha a vivenciar pode ser influenciado por seus argumentos.

Berger e Luckmann (1996) abordam a transposição do homem biológico para o homem social como um processo resultante de experiências e significações do indivíduo nos diferentes meios sociais, reforçando o aspecto linguístico, a recepção e a materialização do conhecimento recebido, seus interesses pessoais. Apesar dessa interação com distintos meios interferindo sobre o indivíduo, há uma apropriação e construção dos sentidos que é pessoal, mas não é intransferível.

Para Aguiar e Ozella (2006), significado e sentido não existem de maneira descolada. O significado é uma construção social institucionalizada. Cada indivíduo pode “checar” se seu entendimento tem semelhança com o significado que foi construído pela sociedade para

²O conceito de dialética aqui utilizado é o definido por Hegel para explicar as contradições dos pensamentos e das ideologias como forma de construção de novos pensamentos. A dialética é construída a partir da tese, a afirmação de um pensamento; da antítese, ou a oposição do pensamento, e ambos como construtores da síntese, ou o pensamento social (LIMA, 1997).

determinado objeto. Esses autores, além de Berger e Luckmann (1996) apontam a existência de uma relação intrínseca entre os múltiplos papéis que assume um sujeito e suas funções na sociedade, na economia, na política. Ou seja, a ação de um sujeito influencia os diversos sistemas simbólicos e papéis desempenhados por ele que culminam nos produtos da sociedade.

Dentre os diversos papéis que um indivíduo exerce como produtor e produto de sentidos, o papel profissional reforça a funcionalidade social e econômica dos sentidos. Os sentidos construídos pelo papel profissional do indivíduo exercem influência na cultura de setores sociais e econômicos de uma sociedade, pois a cultura organizacional é uma resultante deste processo de apropriação e interação com os significados e sentidos construídos pelos profissionais.

Segundo Shotter (1989), “damos sentido para tudo o que fazemos (antes, durante e depois da ação), dentro de uma realidade (imediata ou proposta), intralinguística, socialmente negociada e construída”. O autor, um estudioso da formação de culturas, demonstra a força que os sentidos dos indivíduos têm sobre a cultura, pois a produção e a atribuição de sentidos são compreendidas como meio de apropriação, promoção e absorção da cultura social. O indivíduo, no exercício de seu papel profissional, não só exercerá uma influência em sua própria vida econômica e social, como também construirá em grupos e em organizações conhecimentos e ações que terão o poder de influenciar toda uma sociedade.

4.2 Sentidos e organizações

Um dos mais relevantes estudiosos da construção de sentido (*sensemaking*) na categoria organizacional é Karl Weick. O autor, com estudos em organizações e grupos, correlaciona a ação do indivíduo com o contexto organizacional em que este se encontra. Ele afirma que a realidade é resultado do esforço de ordenamento e entendimento do que ocorre no entorno dos indivíduos, o que os leva à criação de sentidos para racionalização desta realidade para si próprios e para outros que estão no mesmo meio. Destaca-se em sua teoria a relação entre indivíduo e organização, que leva em conta a experiência vivida pelo indivíduo, seu contexto cultural e discursivo.

Para Weick (1995), uma das etapas do *sensemaking* é a construção da identidade pessoal e da identidade de grupos, que a utilizam para enquadrar e legitimar seus pensamentos e conhecimentos. Assim ocorre a transposição dos sentidos da esfera individual para a organizacional. Como fruto da interação entre as pessoas, o *sensemaking* nas organizações pode ocorrer em três níveis:

- a) **intersubjetivo**, quando o sentido é como uma síntese de pensamentos, sentimentos e intenções resultantes dessa interação;

- b) **genérico**, quando resulta de normas, regras e rotinas que substituem os processos de interação, mas igualmente alcançam a intersubjetividade, e
- c) **extrassubjetivo**, quando já supera a noção de sentido e alcança a esfera cultural, passando a ser de domínio social.

Com base nessa teoria, que conceitua os sentidos organizacionais e identifica suas origens, podemos dizer que, apesar de os sentidos terem uma condição individual, como argumentava a psicologia social, quando o indivíduo passa a fazer parte de uma organização e a viver um papel profissional insere-se em uma estrutura *interacional* dinâmica na qual constrói sentidos que influenciam a identidade e a prática organizacionais. Weick (1995) entende que a busca por soluções, construção de conhecimento e experiências no espaço organizacional leva a um ambiente de complexidades e conflitos que culminam na necessidade da construção de sentidos, expressando-se nas ações e decisões organizacionais, ou seja, na sua prática.

Esse processo de interação entre indivíduos atuantes na organização, que leva à construção do sentido, é caracterizado pelo autor como tendo sete propriedades que reforçam haver uma linha muito tênue para se dizer quando um sentido é organizacional ou individual, pois um exerce influência sobre o outro, conferindo à organização uma mutabilidade constante. A figura abaixo, criada com base nessas sete propriedades, ilustra essa caracterização.



Figura 05 - As sete propriedades do *Sensemaking* Organizacional

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Weick (1995)

A figura mostra que os processos de *sensemaking* de uma organização são construídos numa rede complexa, com inúmeras e dinâmicas interações de indivíduos em busca do sentido para sua prática na dimensão organizacional. Weick e Dalk (1994) dizem que o *sensemaking* é movido por três bases: percepção, interpretação e ação. Perceber, interpretar e agir são verbos de ação do indivíduo: estando ele em grupo ou individualmente representando um papel profissional dentro de uma organização, será influenciado e influirá nos sentidos organizacionais, pois esta é uma produção social de pessoas. E como produção resultante de interações entre pessoas, ela constrói seus próprios símbolos, suas regras, suas interpretações e percepções que irão validar e justificar a prática. Esses sentidos não residem num único indivíduo, são construídos pelos grupos que buscam o entendimento coletivo da organização.

O *sensemaking* das organizações é como um mosaico de configurações internas sobre as próprias organizações, sobre seus entendimentos, resultantes da interpretação da sua própria realidade e da sua ação. No contexto desta pesquisa, os sentidos e práticas organizacionais de fundações e institutos de origem empresarial estão expressos em seus programas sociais, em suas metodologias, em suas crenças e em sua forma de buscar legitimidade no meio em que estão inseridas, pois, segundo Weick (1995), não é o cognitivo que orienta a ação, e sim a ação que direciona a compreensão. Seguindo essa linha de raciocínio, o autor atribui mais valor ao *sensemaking* da organização, já que o sentido organizacional para ele não pode ser resumido à interpretação. Para o autor, o sentido organizacional tem a ver com autoria, interpretação e prática organizacional, tornando possível a afirmação de que os sentidos das organizações e dos indivíduos que as compõem estão intrinsecamente ligados.

4.3 Sentidos e instituições

Para explicar a relação entre indivíduos e os processos de institucionalização, Berger e Luckman (1996) afirmam que as pessoas internalizam estruturas e conceitos existentes, e ao fazer uso dessas estruturas, legitimam práticas e conceitos que são perpetuados. Ampliando essa perspectiva, Weber e Glynn (2006) explicam que as pessoas internalizam os sentidos que fluem na sociedade por meio de contenções durante o processo de socialização, em campos maiores do que os contextos em que estão inseridas. O que todos esses autores procuram demonstrar é que existe um contexto institucional que influencia a contextualização dos sentidos, muitas vezes colocando restrições e influenciando sobre os próprios indivíduos que produzem os sentidos.

Weick (1995) aponta a existência de níveis de *sensemaking*, afirmando existir níveis mais amplos que exercem influência sobre o sentido organizacional. O reconhecimento desses níveis

possibilita afirmar que os sentidos organizacionais induzem à universalização e à legitimidade dos simbolismos organizacionais, como defendidos por Berger e Luckman (1996), enquanto processos necessários às instituições criadas pela sociedade.

De acordo com Weick (1995), os sentidos resolvem questões internas ou intrassubjetivas; entretanto, quando legitimados como processos e práticas por atores que fazem parte de um setor, os sentidos organizacionais passam a ser assumidos como códigos estruturantes e, socialmente, saltam da condição de códigos para se tornarem uma prática e um conceito apropriados por outras organizações. Assim, podemos dizer que as práticas organizacionais podem passar da condição de sentidos para a de uma instituição social. Weber e Glynn (2008) chamam esse processo de transposição da condição de intersubjetividade para a condição de extrassubjetividade, ou seja, o da generalização da prática por parte da sociedade. E assim, como instituições, os sentidos poderão definir papéis, conceitos, estruturas e práticas, promulgando-se uma dimensão cognitiva, maior e mais influente para os sentidos organizacionais.

Segundo Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), os sentidos são apropriações particulares de indivíduos, grupos e organizações sobre as coisas e são resultantes de um processo de interação entre o pensamento e a atitude em situações, ações e interesses na busca de objetivação da subjetividade. O sentido, por outro lado, deve ser entendido como “um ato do homem mediado socialmente” (SHOTTER, 1982), o que para Weick (1995), é uma justificativa de que os sentidos são como uma matéria-prima para o processo de institucionalização, pois a ele é atribuído um valor social que está diretamente relacionado às escolhas, às deliberações no campo individual e organizacional, criando instituições.

Uma organização não é um organismo social isolado, circula em outros ambientes onde existe a mediação, a fala, a escuta e seus significados e sentidos serão compartilhados e materializados, interferindo na sedimentação de outras práticas sociais recheadas de sentidos semelhantes, contribuindo, portanto, para o surgimento de instituições sociais. Berger e Luckmann (1996, p.78) abordam essa possibilidade ao fundamentar a importância da formação dos hábitos no processo de institucionalização:

As ações tornadas habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo, embora o significado em questão se torne como rotina em seu acervo geral de conhecimentos, admitidos como certos para ele e sempre à mão para projetos futuros.

Outros fatores relevantes colocados por Berger e Luckmann (1996) que reforçam a relação do tríduo de sentidos indivíduo-organização-sociedade são a existência de “tipificações recíprocas por tipo de atores”, a historicidade e o controle. Ou seja: há atores específicos que, no processo de

interação social com outros atores, compartilham um momento e um modo de ver o funcionamento das coisas e assim fazem com que suas práticas se tornem tradições, sedimentadas pela sociedade ou pelo contexto setorial em que estão inseridos.

5 O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E ESPECIFICIDADES DE SUA GESTÃO

Segundo Geva (2008) e Milani (2008), é histórico o questionamento da relação entre empresa e sociedade, onde se coloca em pauta a expansão das responsabilidades, do papel e do compromisso que as empresas têm para com a sociedade. Mais consciente sobre a intervenção das empresas no dia-a-dia de cada indivíduo, a sociedade percebe que uma empresa não tem como único papel a expansão econômica ou a geração de empregos, etc. Hoje a empresa é percebida como um agente que compartilha com a sociedade o território e suas problemáticas. Apesar de ser um assunto em processo de amadurecimento, o fato é que tem impactado muito as expectativas adicionadas às empresas e seu comprometimento com o presente e com o futuro da sociedade. As iniciativas criadas pelas empresas para atendimento dessas expectativas provocam diversas tensões, dentro das próprias empresas e em outros setores da sociedade, que se veem provocados a conviver com sua presença mais ativa, como a chamada sociedade civil organizada, por exemplo.

Dentre as diversas formas de uma empresa responder a essas expectativas da sociedade, destacam-se a responsabilidade social e, mais recentemente, a gestão da sustentabilidade empresarial e o investimento social privado. Este capítulo busca delimitar e fundamentar conceitualmente o campo de pesquisa – o investimento social privado – demonstrando como ele se insere em outras práticas e correlacionando-o com outros conceitos existentes, mostrando sua evolução no Brasil e numa perspectiva analítica. O Desenvolvimento Comunitário é abordado como uma prática atual do setor e a gestão é entendida como mais alinhada aos desafios interacionais enfrentados pelas organizações que executam ações de ISP.

5.1 Empresa e sociedade

Empresa e sociedade são dois universos com forte correlação e interdependência. A busca por uma convivência social pacífica e harmônica tem sido alvo de atenção por parte das empresas, resultando desse esforço duas formas com que elas procuram cumprir suas responsabilidades para

com a sociedade:

- a) externa: relacionada com o seu entorno, envolve desde a busca de autorização para sua atividade empresarial até o oferecimento de apoio para ajudar a sociedade local a enfrentar seus desafios;
- b) interna: mais recente e orientada para a gestão e operação empresarial, de maneira que suas decisões se pautem pela ética e pelo esforço de reduzir os impactos negativos de suas atividades sobre a sociedade e o meio ambiente.

Na perspectiva da atuação externa, historicamente a filantropia foi uma porta de entrada para uma relação mais estreita entre empresa e sociedade. Sob inspiração da solidariedade, que marca as origens da palavra filantropia, as primeiras ações foram direcionadas à sociabilidade, à convivência pacífica e por uma orientação moral da ação. Da filantropia, essa atuação evoluiu para a ação empresarial cidadã. Esse conceito expressa a participação mais ativa das empresas na vida social, fundamentando-se na compreensão de que uma empresa deve ir além da função econômica, sendo “empresa-cidadã aquela que, além de cumprir sua função econômica, trabalha para a melhoria da qualidade de vida de toda a sociedade” (RICO, 1997, p. 62). A ação cidadã refere-se também à “relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações” e à “participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e das ações relativas ao espaço público em que se inserem” (LOGAN et al, 1996 apud SCHOMMER, 2000, p. 147). Nessa acepção, a empresa é dotada de direitos e deveres, de identidade organizacional e de uma prática para com a sociedade (ISIN; WOOD, 1999), mas exerce a cidadania corporativa por opção e voluntarismo ou por ativismo, o que é diferente de fazê-lo por exigência de normas ou leis.

Dois abordagens mais recentes avançaram no estudo da relação entre empresa e sociedade. A primeira é a que considera a perspectiva do resultado nos projetos e nas ações sociais empreendidas pela empresa, partindo do princípio de que se essas ações visam uma mudança social, devem dar um retorno, como qualquer outro investimento. Essa abordagem caracteriza-se também por uma visão estratégica da relação entre empresa e sociedade, compreendendo que quanto mais forte a correspondência entre as demandas da sociedade e as competências da empresa, melhor e mais estratégica será a relação entre ambas as partes (BRUCH; WALTER, 2005).

A outra abordagem se refere ao questionamento das empresas quanto ao impacto e aos efeitos de sua atividade. Essa abordagem é contemporânea e resulta da globalização da economia, da evolução tecnológica e do modelo de desenvolvimento baseado no consumo. Em princípio, essa reflexão esteve orientada para fatores gerenciais e representou uma resposta ao avanço das normas e

leis criadas para controlar e reduzir os impactos sociais e ambientais. Esse questionamento sobre a ação empresarial levou à exigência de maior cuidado com diversos atores com os quais a empresa interage, aproximando as ações externas, voltadas para as demandas da sociedade, com as internas, relacionadas à gestão do impacto.

A preocupação com os problemas sociais e ambientais deu origem à chamada responsabilidade social empresarial, que orienta a realização do investimento social privado.

Entretanto, como prática das empresas, o investimento social privado veio antes da responsabilidade social empresarial, pois surgiu antes de as empresas reagirem às expectativas da sociedade sobre como geriam sua operação e seus impactos. As primeiras ações sociais das empresas direcionadas ao público externo nasceram da necessidade de “ganhar autorização” da comunidade para sua operação, sendo essa, portanto, uma estratégia de relacionamento. Entretanto, essa boa “relação de vizinhança” não levaria necessariamente ao reconhecimento das suas responsabilidades para com a sociedade, já que, para isso, a empresa deveria buscar formas concretas de investir colaborativamente para a solução dos problemas da comunidade.

A perspectiva da cidadania corporativa foi substituída recentemente pela perspectiva da expansão das responsabilidades de uma empresa, partindo-se do pressuposto de que há uma relação de dependência entre os diversos públicos com que uma empresa interage e de que esta tem responsabilidades para com esses públicos. É uma abordagem gerencial, pois orienta-se para a gestão empresarial, inserindo o componente ético nas relações com os diversos públicos. Já a Responsabilidade Social Empresarial tem a lógica de a operação empresarial ser orientada pela ética, nas relações com os diversos públicos com que uma empresa interage.

As expressões Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Investimento Social Privado (ISP) são habitantes de um mesmo território, mas são utilizadas para identificar práticas e olhares diferentes sobre como as empresas se relacionam com a sociedade. O Investimento Social Privado refere-se à prática de atendimento das empresas, de maneira voluntária, estruturada e sistemática, às expectativas da sociedade, quando voluntariamente oferecem apoio à sociedade civil organizada, por meio de projetos que apoiam grupos sociais ou causas.

Ao correlacionar ambos os conceitos, Geva (2008) enfatizou a divergência entre ambos e a partir de suas diferenças elaborou análises relevantes para compreender melhor seus papéis dentro das empresas. Segundo a autora, a RSE tem uma forte abordagem restritiva e normativa, posto que se pauta por regras institucionalizadas pela sociedade, que deverão ser consideradas pela gestão das empresas, enquanto o ISP seria mais discricionário e voluntário, uma ação de pró-atividade da empresa, como um ator social envolvido e comprometido com a sociedade. Assim, para a autora, existe uma expectativa da sociedade de que a empresa vá além das obrigações legais e da ética local

no que diz respeito às questões sociais e ambientais, levando ao entendimento de que as ações de investimento social privado são uma prática mais “pura” da empresa para com a sociedade. Outro aspecto abordado pela autora, e que depõe em favor do ISP em relação à RSE, é que esta pode ser entendida como uma operação da empresa, que pode ter como consequência a elevação dos seus níveis de confiança pela sociedade e, conseqüentemente, dos seus resultados. Logo, para a autora, a Responsabilidade Social Empresarial teria relação direta com o que constitui a essência de uma empresa – a geração de lucros.

Para Geva (2008), a relação entre empresa e sociedade pode ser resumida segundo três perspectivas analíticas: uma visão piramidal, uma circular e outra intercircular. Cada uma dessas abordagens enxerga a relação entre empresa e sociedade a partir de fatores econômicos, éticos, legais, jurídicos e filantrópicos. O fator filantrópico pode ser entendido como o Investimento Social Privado, chamado pela autora de “*corporate philanthropy*”.

A abordagem piramidal vê a relação da empresa para com a sociedade como uma ação de responsabilidade que se justifica como uma forma de dividir responsabilidades e de devolver o que já foi “extraído” da sociedade pela empresa.

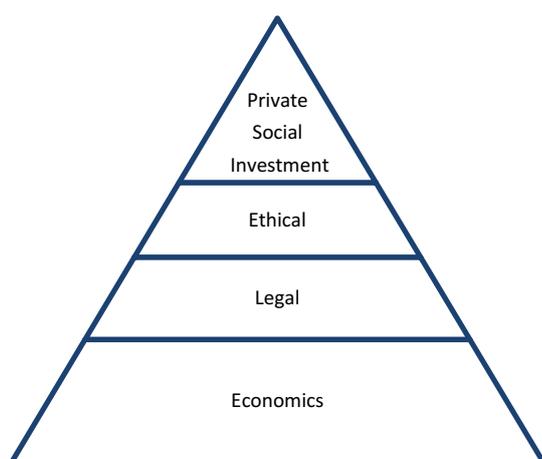


Figura 06 – Abordagem Piramidal
Fonte: Geva (2008, p.17)

Nessa abordagem, o Investimento Social Privado aparece como a “cereja do bolo”, pois considera-se que a função da empresa é eminentemente econômica, e o que ela fizer além dessa função, dentro da ética e da legalidade, é visto como um diferencial.

Na abordagem circular, entende-se a relação entre a empresa e a sociedade como não hierárquica e com responsabilidades estreitas e seccionadas entre ambas, e a ação de responsabilidade social da empresa se justifica como uma estratégia empresarial, uma forma de se posicionar no mercado.

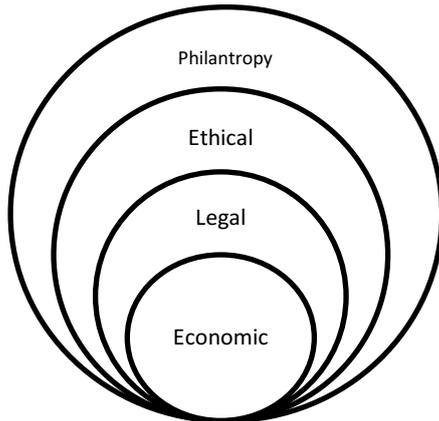


Figura 07 - Abordagem Circular
 Fonte: Geva (2008, p.19)

Nessa abordagem não se vê uma hierarquia ou ordem de preferência entre os aspectos filantrópicos e éticos e se percebe o Investimento Social Privado como uma ação em resposta à responsabilidade ética da empresa para com o futuro da sociedade, mas ainda subordinada à função econômica e legal da empresa.

No caso da abordagem entre círculos, considerada pela autora como mais atual, essa relação é vista como compartilhada e justificada pela necessidade de serem assumidas responsabilidades sociais e ambientais, até por questões de sobrevivência – do ser humano e da própria empresa, que precisa sobreviver no mercado. Essa abordagem considera as responsabilidades de uma empresa de forma ampla e integrada com todos os investimentos e operações internas da empresa, sendo fundamental o equilíbrio dos fatores econômicos, éticos, legais e filantrópicos.

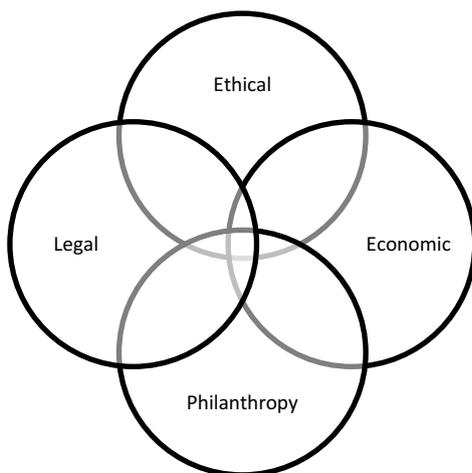


Figura 08 - Abordagem Intercircular
 Fonte: Geva (2008, p. 24)

Nesse caso, o Investimento Social Privado é visto como parte da Responsabilidade Social, pois tem a função de investir no desenvolvimento da sociedade de uma maneira mais profissional,

já que será executado externamente à estrutura empresarial. Essa forma estaria mais alinhada a uma visão estratégica da ação de ISP, posto que esse investimento reverterá em benefícios para a própria empresa, reforçando a relação de interdependência entre empresa e sociedade.

Assim, por essa abordagem mais atual, conclui-se que Responsabilidade Social e Investimento Social, apesar de residirem no mesmo espaço, são conceitos distintos, que expressam ações e intencionalidades distintas para as empresas.

5.2 Evolução e perspectiva analítica do ISP no Brasil

A experiência brasileira de envolvimento das empresas em causas sociais esteve historicamente localizada dentro das ações de marketing corporativo e de relações públicas das empresas e, segundo dados do IPEA (2006), na pesquisa *Ação Social das Empresas no Brasil*, o número de empresas brasileiras e o montante investido esteve sempre numa curva crescente³. Segundo dados do Instituto, em 2002, 59% das empresas brasileiras realizavam algum tipo de ação social; em 2006, o porcentual saltou para 69%, totalizando um investimento anual de R\$ 4,7 bilhões.

Especialmente na década de 90, o Brasil presenciou um amplo crescimento da participação e da conscientização do empresariado nacional sobre a necessidade de atuar na esfera social, graças principalmente ao estabelecimento de um Estado democrático, à ampliação das noções de direitos humanos e à existência de um ambiente legal que favorecia esse tipo de envolvimento (ALVES, 2002). Esse foi um período de amplo desenvolvimento não só para a atuação social das empresas como para a sociedade civil brasileira. Segundo dados da pesquisa FASFIL (Levantamento de dados e números das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos)⁴, durante a década de 90 foram criadas 43% das organizações da sociedade civil brasileira.

Segundo Alves (2002), além de ter aparecido com grande destaque na mídia brasileira nos anos 90, a atuação das empresas na área social contribuiu muito para o “boom” do envolvimento empresarial com o tema. Não foi um fenômeno restrito à realidade brasileira: Salomon (1999), em pesquisa realizada na mesma década em países latinoamericanos, para elaboração de um primeiro cenário da sociedade civil da região, identificou como causas transversais a relativa perda de

³A pesquisa foi realizada em dois momentos: em 2002, com informações do fim da década de 90, e em 2006, analisando mudanças nos primeiros 5 anos de ampla incorporação da responsabilidade social pelas empresas (IPEA, 2006).

⁴Realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), com parcerias do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e da ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais).

confiança no Estado e as mudanças políticas e sociais que a região vivia.

O fim da ditadura em grande parte desses países deu início a regimes democráticos em ambientes com muitos paradigmas políticos e sociais por se romperem. Por outro lado, a democracia elevou o nível de consciência ética dos cidadãos e levou as empresas a repensarem seu papel, levando-as a profissionalizar aquilo que antes era feito pelas áreas de Marketing Institucional e Relações Públicas. As motivações e a forma de atuação, que antes decorriam apenas do interesse na manutenção da marca comercial, passaram a não dar conta do que essa nova sociedade tinha como expectativa.

Nesse mesmo período, duas organizações são criadas e legitimadas pela sociedade como vozes do investimento das empresas no campo social: o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), representando as empresas que investiam recursos financeiros em projetos sociais, e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, promotor da Responsabilidade Social, ou seja, da necessidade de as empresas reverem sua operação à luz da ética. Segundo Nogueira e Schommer (2009), esse foi um período de ressignificação dos conceitos ligados a área social, pois seu crescimento foi tão rápido que diversas expressões, como “cidadania empresarial”, “filantropia empresarial”, “terceiro setor” e “responsabilidade social” passaram a circular como forma de se referir à mesma coisa – a atuação das empresas na área social.

Segundo Schommer (2000), essa atuação ocorreu por meio de dois eixos principais:

- a) a gestão interna do cumprimento de direitos e deveres
- b) para com os parceiros da empresa, que busca atuar de maneira ética na esfera dos seus negócios;
- c) o investimento de recursos financeiros e a aprendizagem que isso gera na comunidade, por meio de
- d) organizações que oferecem apoio a outras organizações voltadas para a área social.

Desses dois eixos de atuação empresarial se originam as duas organizações associativas citadas. O GIFE, fundado em 1995, é uma organização fundada por um grupo de líderes empresariais que buscava motivar outros empresários à criação de suas ações sociais de maneira mais profissional e institucionalizada e que se diferenciavam da tradicional filantropia (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). O Instituto Ethos de Responsabilidade Social, oficialmente lançado em dezembro de 1999, foi criado por outro movimento de empresários, para os quais as empresas deveriam pautar suas ações por princípios de responsabilidade e ética para com a

sociedade e com as futuras gerações. O número de associados de ambas as associações vêm crescendo continuamente, comprovando o envolvimento das empresas nas questões sociais. Para se ter uma ideia, o quadro abaixo demonstra que em 10 anos a base associativa do GIFE quase triplicou e a do Ethos aumentou em sete vezes.

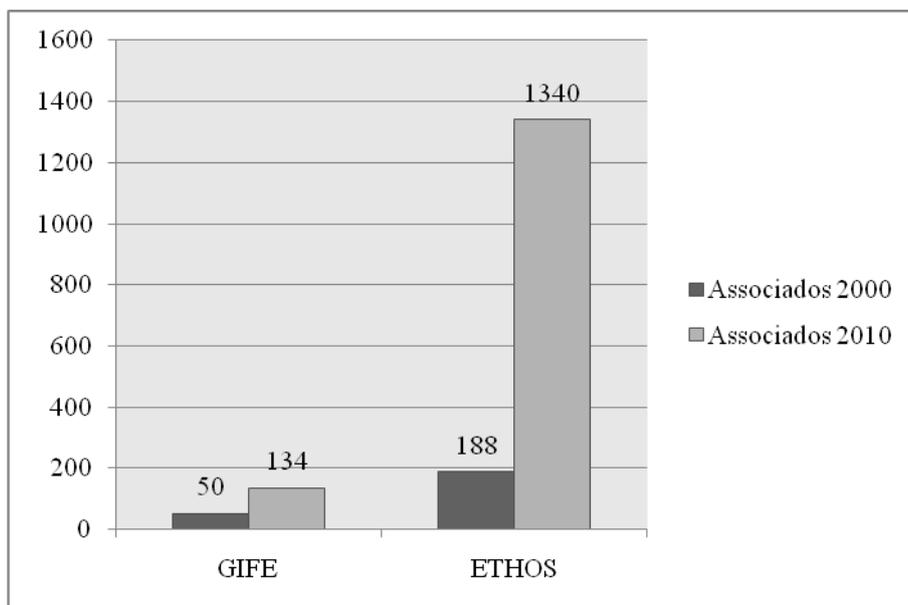


Figura 09 - Crescimento da base associativa – GIFE e Ethos

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Banco de Dados Ethos, 2010 e Censo GIFE, 2010

Durante algum tempo, apesar de terem sido criadas ferramentas de gestão da RSE, pelo Instituto Ethos, e um marco legal e conceitual, pelo GIFE, distinguindo as causas de ambas as organizações e suas funcionalidades para as empresas, a existência dessas duas organizações associativas e de tantas expressões diferentes para se referir ao mesmo fenômeno tornou os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e Investimento Social Privado confusos e de difícil delimitação quanto ao papel de cada organização. Ambas definiram seus papéis pelo conceito de Responsabilidade Social, considerado mais abrangente do que o de Investimento Social, conforme ilustra a figura abaixo:



Figura 10 - Delimitações Conceituais e Papel Institucional do GIFE e do Ethos
 Fonte: Aliança Capoava (2010, p. 36)

Para o Instituto Ethos, a RSE é uma forma de gestão empresarial ética e transparente por meio da qual a empresa busca continuamente estabelecer metas que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Essa forma de gestão orienta o relacionamento da empresa com seus públicos de interesse (prestadores de serviços, funcionários, acionistas, fornecedores, consumidores, meio ambiente, governo e comunidade), que são definidos pela teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), amplamente divulgada na década de 90. Segundo essa teoria, a interdependência e a interação constante entre as empresas e seus diversos públicos de interesse fazem com que o movimento gerado por um desses atores tenha influência sobre a empresa e vice-versa. Nesse contexto, o Investimento Social Privado compreende um conjunto de ações orientadas para o *stakeholder* Comunidade, ou seja, ações externas à estrutura e ao negócio da empresa.

Segundo Nogueira e Schommer (2009), há uma coerência no fato de existirem ambas as instituições, conforme explicado pelo próprio GIFE, ao esclarecer que não adiantaria uma ação de ISP se esse investimento não estiver alinhado a uma gestão empresarial com políticas pautadas por princípios éticos. De certa forma, isso remete a uma visão mais madura, segundo a qual o ISP deve resultar da “consciência” da empresa a respeito da gestão da responsabilidade social. As ações do ISP são em grande parte realizadas por estruturas organizacionais autônomas, originadas e mantidas pelas empresas, mas regidas por um marco legal distinto das organizações com fins lucrativos. O GIFE cunhou em 2000 uma definição organizacional para qualificar o investimento social privado:

Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (GIFE, 2011).

Dessa forma, foram construídos dois conceitos, ambos relacionados à participação das

empresas na esfera social, sendo que um deles insere a reflexão sobre a ética e a moral da gestão da empresa à luz de uma sociedade ambiental e socialmente mais consciente, enquanto o outro, externo à empresa, é institucionalizado e marcado pelo profissionalismo da ação na comunidade. Percebe-se, portanto, que apesar de ambos os conceitos serem de domínio público e muitas vezes utilizados para igualmente representar a participação das empresas no campo social, são distintos, possuindo arcações teóricas e práxis muito diferenciadas.

O conceito de investimento social, segundo Weeden (1998), tem como base o entendimento de que uma ação filantrópica deve vir atrelada à lógica de retorno do investimento, a mesma que está presente no investimento econômico. Weeden (1996) e Levy (1999) afirmam que a participação mais efetiva das empresas no setor social foi um dos impulsos para o desenvolvimento de uma nova visão para a filantropia, pois essas empresas imprimiram às ações sociais que recebem seus recursos a mesma busca de resultados que caracteriza seus investimentos. Em suma, “*business people expect grantees to be accountable for achieving promised results*”⁵ (LEVY, 1999, p. 7). A palavra investimento possui atributos menos puristas e “de amor ao próximo” do que os que existem na raiz etimológica da palavra filantropia. Ao contrário do sentido semântico da filantropia, o de dar sem esperar o recebimento, a palavra investimento pressupõe profissionalismo e uma perspectiva de gestão e visão de objetivos e métodos. Em alguns países do Norte, a palavra filantropia foi substituída pela locução investimento social.

A expressão Investimento Social Privado foi introduzida no Brasil quando da criação do GIFE, em 1995, para substituir o termo filantropia, que esteve fortemente atrelado aos valores cristãos e ao assistencialismo, servindo por algum tempo para identificar o emprego de de tempo e recursos técnicos, pelas pessoas e pelas empresas, para o bem comum (IOSCHPE, 1997 apud NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). Essa associação do ISP à filantropia justifica, por exemplo, sua associação ao estímulo do voluntariado empresarial.

O Investimento Social Privado surge para “designar um novo tipo de filantropia” (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009, p. 3), que se opõe ao assistencialismo e à prática descompromissada a partir de três componentes:

- a) **Origem dos recursos:** o recurso investido é voluntário e privado, o que difere de ações impostas por legislações ou por medidas compulsórias, mais relacionadas à responsabilidade social e à sustentabilidade, qualificando-se, portanto, o desejo concreto de um agente privado na criação e manutenção dos recursos disponibilizados para uma

⁵“Pessoas de negócios esperam que as doações sejam cobráveis pelo atingimento dos resultados prometidos” (minha tradução).

causa;

- b) **Atuação:** realiza as ações com planejamento; as ações são monitoradas e sistematizadas, assumindo que não se trata simplesmente de uma doação pontual e desprovida de compromissos e responsabilidades;
- c) **Finalidade:** apoio a projetos sociais liderados e executados pela sociedade civil em distintas áreas de interesse público, ou seja, colocando os interesses da ação e de seus envolvidos acima dos interesses de seu mantenedor, um agente privado.

A prática do investimento social privado se dá basicamente por meio de apoio financeiro e técnico a programas e projetos com finalidades sociais, culturais, ambientais, etc. A gestão dessas ações pode ser feita na própria empresa, quando esta designa um funcionário para gerenciar os investimentos, ou pode ser criada uma organização específica para essa finalidade. Apesar de muitas empresas adotarem a primeira opção, fazendo internamente a gestão do investimento social, sob o ponto de vista legal essa iniciativa tem uma localização jurídica distinta – uma organização sem fins lucrativos. Segundo Larroudé, Souza e Pannunzio (2009, p.12)⁶, “pessoas jurídicas, para que tenham existência legal, são obrigadas a registrar seus atos constitutivos, prevendo o modo de administração da organização, seu destino e o de seu patrimônio, caso seja dissolvida”, podendo ter duas qualificações jurídicas:

- a) associações, ou reunião de um grupo de pessoas que criam uma organização para a
- b) realização de objetivos e ideais comuns, de natureza e direito privado e finalidade pública e que atestam em um estatuto criado por seus integrantes como darão destino, administração e deliberação para a missão institucional à qual se propõem, podendo em muitos casos ter o nome fantasia de Instituto;
- c) fundações, entidades públicas, igualmente sem fins lucrativos e de direito privado,
- d) possuidoras de um patrimônio criado conforme o desejo de seu fundador e que são zeladas pelo Ministério Público (apud MEREGE; BARBOSA, 1998).

Essas organizações podem receber títulos jurídicos, como Entidade Pública Federal, OSCIP, etc., segundo sua natureza e interesse, e estes conferem alguns benefícios fiscais para a própria organização ou mesmo para seus doadores, que na maioria dos casos são as empresas mantenedoras. Um marco legal relevante para a expansão do ISP foi a Lei Federal nº 9.790, de

⁶ Publicação do GIFE, com informações sobre as formas jurídicas disponíveis para o investimento social privado.

1999, a chamada Lei das OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), que qualificou organizações, segundo sua natureza, gestão, intencionalidade, finalidade e governança, como aptas para receber recursos públicos governamentais. Apesar de ter uma forte conotação empresarial, o ISP abrange ações de indivíduos, grupos de indivíduos, famílias, comunidades ou mesmo de um grupo diversificado de empresas que desejam investir voluntariamente em uma causa ou em um território (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009).

Levy (1999) classifica o investimento social privado em duas categorias, conforme a inspiração, relação e intencionalidade de seu instituidor empresarial. A primeira categoria é a **purista**, que abrange o investimento feito pelas empresas em situação favorável e com benefícios fiscais. Nesse tipo de investimento social, as escolhas da empresa são feitas pelo mérito organizacional e pelas condições favoráveis do ambiente legal e tributário, dando legitimidade e autonomia às ações públicas dos interesses privados. Na segunda categoria, a **utilitarista**, o investimento social é visto como um mal necessário e tem como essência os objetivos empresariais no mais curto prazo. Trata-se de uma ação relacionada à sobrevivência do negócio. Essa categoria exerce forte influência sobre as ações realizadas pelo Investimento Social Privado, quase como se sua finalidade não fosse pública. A esse tipo de Investimento Social Privado se dá uma conotação menos legítima e menos independente dos interesses privados.

Uma das maiores fontes de informação quantitativa sobre os avanços do Investimento Social Privado nacional é o monitoramento que o GIFE tem feito desde 2000 da sua base de associados, aprimorando-o continuamente desde então. Desde 2000, foram realizados quatro censos que evidenciam algumas mudanças no comportamento operacional e estratégico dos investidores sociais do Brasil.

As primeiras ações do Investimento Social Privado foram voltadas para o que Brown et al (2006) definem como doações a programas e projetos de outras organizações sociais, não havendo compromisso de retorno. Conforme dados do censo, percebe-se uma estratégia ainda orientada por doações, entretanto com um valor agregado, o suporte técnico, como fator complementar ao valor investido, tendo como finalidade o apoio às organizações sociais no cumprimento dos objetivos dos projetos.

Segundo dados do GIFE de 2009-2010 (GIFE, 2010), sua base associativa destina anualmente 30% do orçamento para doações a outras organizações, 50% para projetos próprios – projetos em que o conceito e o desenvolvimento são de responsabilidade do associado – e 20% para despesas administrativas, ou seja, para o pagamento da equipe gestora. Das fundações e institutos que apóiam projetos próprios, 50% têm seus projetos realizados em outras organizações, comprovando seu poder de influência na interação com essas organizações.

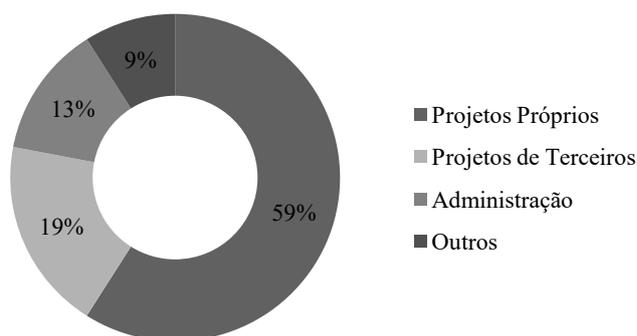


Figura 11 - Destinação do Orçamento do ISP (base: 99 respondentes)
 Fonte: Censo GIFE, 2009-2010 (GIFE, 2010, p. 22)



Figura 12 - Estratégia de Atuação do ISP (base 99 respondentes)
 Fonte: Censo GIFE, 2009-2010 (GIFE, p.28)

Com base nesses dados, é possível afirmar que o Investimento Social Privado, conforme descrito por Schommer (2000) realiza suas ações por meio de relações entre uma organização investidora e a organização receptora do investimento, reforçando o poder de influência sobre outra lógica, a da relação financiador-financiada. Além disso, o Censo do GIFE revela que 59% do investimento é direcionado para projetos próprios e 79% é gasto com a realização de cursos para as organizações apoiadas ou para o público beneficiário. Essas informações sinalizam que o investimento social privado passou a ser tecnicamente mais elaborado e a atuar com mais influência na gestão das organizações da sociedade civil.

Segundo Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007), o discurso de transformação social feito pelas fundações empresariais está distante da prática. Macke, Carrion e Dilly (2010), ao analisar o capital social em programas sociais realizados pela iniciativa privada, constataram o baixo grau de estruturação desses programas, o distanciamento em relação aos beneficiários dos projetos e até a sobreposição com outros programas, o que leva a um questionamento sobre a evolução técnica e profissional dessas iniciativas. Para Coelho e Gonçalves (2006), um desafio atual dos investidores sociais é a avaliação de seus programas e projetos de modo a comprovar a relevância de suas ações,

tanto em relação aos resultados para a sociedade quanto diante do investimento realizado por seus mantenedores. Ambos os estudos reforçam a constatação de uma demanda emergente do setor em qualificar sua gestão programática, buscando mais profissionalismo, efetividade e qualidade em suas ações.

Para Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007), a retórica do ISP apresenta em seus programas e projetos pouca evidência de uma estratégia clara quanto às metodologias de trabalho e da capacidade de assumir riscos para promover a inovação em suas ações sociais.

Possivelmente inspirado pelo desejo de qualificar sua ação, o associado ao GIFE recorre às consultorias especializadas, tanto para as áreas de avaliação de projetos (52%), como para elaboração e execução de projetos (50%) e planejamento estratégico (44%). De outro lado, 28% dos associados têm até 5 funcionários e 12% até 10 funcionários, demonstrando que esse setor atua com equipes enxutas, que trabalham como gestoras e com poder de decisão sobre as consultorias contratadas para monitorar os programas e projetos, uma estratégia utilizada por 40% da base de associados do GIFE.

Outro fator relevante está ligado à gestão organizacional e de governança. Segundo Mindlin (2009), não é totalmente aplicado o que pregam os estatutos das organizações quanto à estrutura de governança. O autor afirma que o ISP é um terreno com vasta diversidade de ações, enquanto no que se refere à propriedade⁷, ou seja, na gestão da governança (conselhos e comitês existentes nas fundações ou associações) isso não ocorre. O estudo exploratório feito pelo autor verificou que grande parte dos conselhos das organizações estudadas era formada por executivos das próprias empresas mantenedoras e muitos remunerados por estas empresas, gerando conflito quanto aos interesses das decisões tomadas. Mindlin (2009) também verificou que a maioria dos conselheiros nem mesmo tinha contato ou relação com outras organizações, de forma a poder contemplar diferentes visões e perspectivas que contribuam para a qualificação de suas decisões. Para o autor, é necessária a presença da mantenedora, entretanto a sua predominância e a ausência de outros profissionais que estejam em contato com a causa da organização pode prejudicar a qualidade das deliberações. O autor sugere a contratação de profissionais com *expertise*, tal como ocorrem nos conselhos de empresas.

A contribuição de Mindlin (2009) para o ISP foi demonstrar a importância da estrutura de governança das fundações e institutos empresariais, porque é na governança que se legitima a finalidade pública presente no estatuto dessas organizações.

⁷Segundo a lei das organizações sem fins lucrativos (OSFL), há uma separação entre o que se define por propriedade, ou estrutura de governança de uma organização, e a gestão, sendo aqui denominado para expressar a prática operacional para o cumprimento da sua missão, presente em um Estatuto dessa natureza jurídica de organizações.

Quanto às áreas de investimento, ainda há muito investimento em Educação (82%); entretanto as áreas de Cultura (60%), Formação para o Trabalho (60%), Ambiental (58%) e Desenvolvimento Comunitário (48%) despontam como novas áreas de interesse dos investidores. Merece destaque o Desenvolvimento Comunitário, não apenas por ser uma prática recente dos investidores sociais, mas também porque 94% das organizações apoiadas pelos associados ao GIFE são consideradas de base comunitária. Não foram encontradas produções acadêmicas que evidenciem as motivações de atuação nesse campo, entretanto é possível que essa seja uma demanda trazida pelas empresas, já que passaram a incorporar os modelos de gestão do Ethos e da *Global Reporting Initiative (GRI)*⁸, que pedem uma participação mais ativa na comunidade.

5.3 Gestão social

Nesse capítulo, a gestão social é introduzida para lançar um olhar sobre a relação existente entre as especificidades da gestão do ISP com a gestão social. Segundo Dowbor (1999) existe um paradoxo entre a produção de conhecimento para a gestão do social e a da área empresarial, geradora de lucro e aquecedora da economia. Hoje as questões sociais e ambientais estão na pauta também de diversos setores, inclusive o empresarial, sendo necessário, portanto, uma reflexão sobre que modelo de gestão se relaciona com o investimento social privado. Esta parte do referencial teórico busca inserir a gestão social como adequada ao investimento social privado, assumindo como pressuposto que, pelas suas características conceituais e abordagens, está alinhada às especificidades organizacionais, profissionais e gerenciais desse modelo de relação entre empresa e sociedade.

A gestão social nasce no mesmo período em que o ISP, quando a descentralização governamental e a participação das empresas estreitam o território, de forma que a gestão do social passa a agir localmente por meio de políticas públicas assumidas pela esfera municipal e pela participação de múltiplos atores em busca de soluções para problemas sociais e ambientais. Dentre esses atores, estão as empresas, em muitos casos representadas pelos institutos e fundações empresariais. Esse cenário resultou em novas interações entre organizações, setores e lideranças, que travam um diálogo em prol de objetivos comuns, carecendo de uma gestão específica que respondesse à nova intencionalidade dessa interação – o bem comum.

A gestão social, conceitualmente falando, é proveniente do campo da ciência administrativa

⁸ Organização internacional, baseada em uma rede de especialistas de vários países, que desenvolve normas globais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

de mercado, pois é um conceito que contempla os seus quatro princípios básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle de um projeto ou organização. Seu diferencial em relação à gestão empresarial é que contempla uma intencionalidade coletiva e social, diferente da intencionalidade econômica.

Para Carvalho (2001), o setor em que se insere o ISP possui características alinhadas ao conceito de gestão social, pois as organizações que atuam nesse campo articulam diferentes ações e atores, atuam em parcerias com a gestão pública local e têm grande capacidade de estabelecer redes sociais. Essas características reforçam o papel interacional do ISP, no qual a lógica de mercado poderia prejudicar aspectos relevantes da lógica social, como a aprendizagem, por exemplo. Ao considerar o olhar coletivo na busca de solução para os problemas comuns, o ISP incorpora uma nova abordagem, a social, favorável a “uma forma de gerir que valoriza a diversidade de saberes, a participação e a construção coletiva de objetivos e dos meios para alcançá-los e apresenta suas características, de maneira orientada ao aprendizado” (SCHOMMER, 2006).

O ISP tem um modelo de atuação muito aderente à gestão social, pois atua basicamente com programas e projetos que interagem com atores, setores e organizações de múltiplos interesses e lógicas distintas, sendo que todos compartilham de um único objetivo, apesar das diferenças organizacionais e setoriais. Os programas e projetos empreendidos pelo ISP contemplam relações, articulações e interesses do governo, da sociedade civil organizada, das lideranças locais ou mesmo da empresa mantenedora do instituto ou fundação empresarial.

Carvalho (2001) define a gestão social como aquela que prioriza “a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos”, ou seja, é aquela em que a intenção é o desenvolvimento social e local que constrói uma nova perspectiva de vida para os moradores de um local. Essa gestão não é desprovida de temas relacionados à administração de mercado, tais como articulação de lideranças e *management*, além de eficácia, eficiência e efetividade (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006), porém é favorecida pela necessidade de construção coletiva de intenções, de uma visão compartilhada em que um interesse não se sobrepõe a outro.

Para Gondim, Fischer e Melo (2006) dois fatores caracterizam um gestor social: a mediação social e sua orientação para processos de desenvolvimento. A mediação social é uma competência necessária em um contexto no qual múltiplos interesses e poderes estão sendo abordados em distintas escalas. Já a orientação para o desenvolvimento ocorre porque o gestor social exerce um papel de liderança de programas e projetos que visam a transformação, sendo necessário que esse profissional exerça uma liderança com uma visão retrospectiva e prospectiva da intervenção. A visão desses autores coincide com a de Kliksberg (1997), que afirma que o gerente da atualidade tem o papel de legitimar a realidade no interior da organização.

A gestão social, portanto, exige um profissional com habilidades de mediação e com orientação para o desenvolvimento, pois ele interferirá nos programas e projetos de uma organização e, conseqüentemente, interferirá nos anseios de mudança de uma sociedade, conforme a figura abaixo. O gestor social se caracteriza como um profissional de interação e mediação, entre pessoas, grupos e organizações.

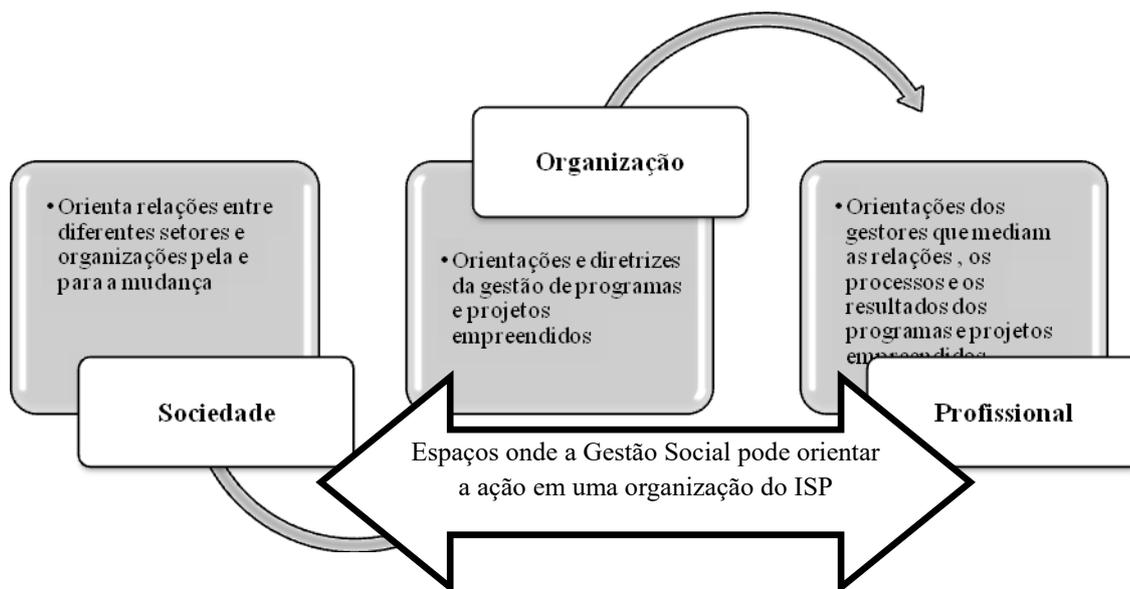


Figura 13 - Esferas de atuação das diretrizes da gestão social.

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Gondim, Fischer e Melo (2006).

Vista sob a perspectiva societária, a gestão social é um modelo que permite que diferentes setores da comunidade dialoguem e construam ações em favor do desenvolvimento da população local, de organizações, de índices sociais, econômicos, etc. Sob a perspectiva organizacional, a gestão social observa as diretrizes que orientam a gestão de uma organização, ou seja, a forma como a organização se posiciona, escolhe e estabelece parcerias e alcança seus objetivos. Já sob a perspectiva profissional, a gestão social diz respeito ao gestor que media essas relações, que orienta as ações integrantes dos programas e projetos, interferindo com seu poder de líder em processos de desenvolvimento.

6 DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO NO BRASIL

6.1 Perspectivas conceituais

Desenvolvimento Comunitário é uma denominação técnica utilizada em especial pela política norte-americana e fortemente orientada pelo modelo de construção social e econômica dos Estados Unidos, onde se privilegiou a relação comunitária como fator preponderante para a participação e o fortalecimento da cidadania. O conceito de Desenvolvimento Comunitário foi construído com distintas e complementares abordagens que oscilam em vê-lo ora como um objetivo a ser alcançado, ora como uma metodologia para a obtenção de resultados em projetos ou programas sociais, tendo as ações em comunidades como instrumentos fundamentais. A figura abaixo descreve os principais componentes do conceito internacional de Desenvolvimento Comunitário:



Figura 14 - Componentes do conceito de Desenvolvimento Comunitário

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Bennet (1973), Ravitz (1982), Shaffer (1990) e Maser (1997)

A primeira coluna deste quadro mostra o entendimento das origens e variações do conceito de Desenvolvimento Comunitário. Segundo Bennet (1973, p. 45, tradução minha), o Desenvolvimento Comunitário (DC) é "um esforço deliberado de pessoas de uma comunidade de trabalhar coletivamente para seu próprio futuro, sendo o desenvolvimento um conjunto de técnicas para auxiliar as pessoas nesse processo". Essa é uma abordagem fortemente associada a programas governamentais, nos quais o conceito de DC é compreendido como uma técnica de trabalho que dá diretrizes para a ação em comunidade. Nesse caso, as técnicas de desenvolvimento é que conduzirão

as comunidades a atingirem seus objetivos, sejam eles quais forem, desde que construídos de maneira deliberativa, ou seja, colocando o poder de decisão nas mãos da comunidade.

Outro autor, Ravitz (1982, p. 65), abordou o DC a partir das mudanças sociais e políticas vividas na década de 70 e 80, período em que o Desenvolvimento Comunitário foi visto como "um envolvimento ativo da população ao nível da comunidade local para resistir ou apoiar alguma causa ou questões de interesse comum". O objetivo, portanto, era a mobilização favorável a uma ação. Nessa abordagem, fortemente ligada às organizações não-governamentais, o desenvolvimento comunitário é um fim – o de levar às comunidades a capacidade de escolha pelo que é comum e relevante para si própria. Percebem-se nessas duas primeiras abordagens formas distintas de apropriação do conceito de DC: a primeira compreende o DC como um método e a outra como um fim a ser alcançado.

Uma terceira abordagem para o DC seria a da promoção da cidadania, fortemente presente desde que a globalização gerou interesses mais amplos nas comunidades e contribuiu para afastar a população do fator local e da necessidade de exercer influência sobre seu território. Para Shaffer (1990), DC pode ser entendido como um esforço de fazer a comunidade compreender o que está acontecendo e como ela pode conseguir alcançar o que deseja. Maser (1997) agrega ao conceito o *trabalho coletivo*, assumindo que ele tem um objetivo concreto, realizável, e que o processo para sua realização é algo a ser valorizado.

A sociedade atual tem valorizado o uso da palavra comunidade, evocando a sensação de bem-estar gerada pela integração comunitária, quase representando um sonho idealizado, pois o senso de comunidade tem se perdido (BAUMAN, 2003) e ter se tornado quase um campo de idealizado de um ambiente desejado. Esse afastamento do senso comunitário se traduz numa dificuldade de o homem contemporâneo sentir-se comprometido e membro de uma comunidade, pois ele se sente parte de uma comunidade mais global que local. O Desenvolvimento Comunitário traz, portanto, uma oportunidade para que novas propriedades e intencionalidades reforcem o sentido comunitário necessário a qualquer ação social e tão necessário para sociedade na atualidade.

O DC como uma necessidade atual é uma nova abordagem dessa metodologia. Segundo Howe e Cleary (2001), atribui-se ao DC um processo de construção de capacidades, aumentando o grau em que uma comunidade se envolve e implanta ações que deem a ela maior controle sobre seu estado físico, social, ambiental, econômico e cultural. Para os autores, DC pode ser entendido como uma capacidade de indivíduos, organizações e grupos gerirem seus próprios assuntos, promovendo uma dinâmica positiva que resulta em transformação social. Assim, na atualidade, podemos dizer que o desenvolvimento comunitário incorporou novos atributos ao seu conceito, que valorizam o envolvimento de diversos atores, a capacidade de identificação de desafios comuns e o

desenvolvimento de lideranças provenientes da base comunitária, proporcionando assim que comunidades sejam construídas, fortalecidas, incluídas e tenham capacidade de intervir na esfera política.

6.2 Desenvolvimento comunitário no Brasil

Segundo Amman (1984), o Desenvolvimento Comunitário chegou ao Brasil na década de 40, tendo inicialmente sido denominado Desenvolvimento de Comunidade. Sua origem são as organizações internacionais americanas, que no pós-guerra buscavam levar a outros países métodos de desenvolvimento de comunidades como estratégia de fortalecimento de governos democráticos em oposição ao regime socialista, ainda muito vigente na época e considerado um risco aos avanços políticos e econômicos mundiais.

Essa foi uma época em que a recém criada Organização das Nações Unidas (ONU) teve forte influência na introdução do desenvolvimento de comunidade no Brasil, sob a justificativa da necessidade de uma nova ordem social e democrática, em um mundo então polarizado em duas grandes potências – os Estados Unidos e a Rússia. A implantação do desenvolvimento de comunidade se deu em um Brasil ainda predominantemente rural – segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na década de 40 a população rural representava aproximadamente 70% do Brasil – com uma ampla política de desenvolvimento tecnológico e num cenário onde a agricultura se mostrava como uma importante estratégia político-econômica do governo.

Segundo Amman (1984) e Souza (1991), que fizeram uma ampla análise sobre o uso do DC na história do país, a aderência do Desenvolvimento Comunitário no Brasil pode ser dividida em quatro fases, conforme representação neste quadro, sendo cada uma dessas fases trabalhada ao longo deste capítulo:

QUADRO EVOLUTIVO E COMPARATIVO				
FASE	40 a 60	60 a 70	80 a 90	Atualidade
OBJETIVO	Organização de Comunidade	Participação de comunidade	Integração de comunidade	Articulação de comunidade
FUNCIONALIDADE	Consentimento do povo às Políticas de Governo	Participação no processo de desenvolvimento econômico	Adesão e intervenção do povo em políticas de direito e defesa	Resgate de valores comunitários e estímulo ao uso dos espaços conquistados
PROMOÇÃO	GOVERNAMENTAL ÂMBITO FEDERAL	GOVERNAMENTAL ÂMBITO FEDERAL	GOVERNAMENTAL ÂMBITOS FEDERAL E MUNICIPAL	GOVERNO MUNICIPAL E EMPRESARIAL

PROMOÇÃO	Governo com estímulo à formação de técnicos	Governo com movimentos sociais e sindicais	Municípios, Sociedade Civil em espaços públicos (conselhos municipais) e Empresas
POPULAÇÃO BENEFICIADA	RURAL	RURAL	URBANO

Quadro 02 - Evolução Histórica, Conceitual e Ideológica do Desenvolvimento Comunitário

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Amman (1984) e Souza (1991)

Nas décadas de 40 e 50, o DC esteve presente em importantes programas sociais e estratégias políticas do governo brasileiro, sendo utilizado como método de intervenção social paralelo às políticas de alfabetização estabelecidas essencialmente em regiões rurais. A educação era vista como necessária para que as populações rurais se inserissem na política de crescimento tecnológico da agropecuária brasileira e o desenvolvimento de comunidade, como meio de as populações rurais participarem do progresso econômico e social do país.

Ainda nessas décadas, no Brasil havia pouca produção de conhecimento nacional sobre o assunto, o que fez com que o DC fosse absorvido como uma metodologia técnica advinda de organizações americanas. Duas organizações internacionais – a AIA (American International Association) e a IEF (Interamerican Educational Foundation) – introduziram o DC como uma metodologia, por meio de acordos de cooperação com os Ministérios da Educação e da Agricultura, para que passasse a ser utilizado pelos profissionais internacionais (AMMAN, 1984).

A década de 60 foi um período de governo populista na história política brasileira, de conquista de direitos trabalhistas e de uma política de bem-estar social. A Igreja foi uma forte aliada e esteve à frente dos grupos comunitários, dentre eles os movimentos populares da época, os movimentos de sindicatos rurais, educacionais de base e centros populares de cultura.

A década de 70 foi marcante para o processo de urbanização e industrialização do Brasil, o chamado período do “milagre econômico”, tornando a região urbana mais atrativa como espaço de geração de riqueza. A partir dessa década, os programas sociais e políticos foram reestruturados segundo essa nova realidade, trazendo conseqüências também para a aplicabilidade do Desenvolvimento Comunitário no Brasil. Devido ao aumento da pobreza em grandes centros urbanos e à vinculação com o modelo nacional de desenvolvimento, o DC se associou aos programas educacionais de capacitação profissionalizante, base da política do governo brasileiro de estímulo à industrialização (AMMAN, 1984).

O histórico dos movimentos políticos e sociais brasileiros contribuiu para fazer emergir os grandes movimentos operários e a busca pela efetivação dos direitos trabalhistas conquistados na década anterior, conferindo ao DC o início do que pode ser chamado de um processo de convocação à participação do povo. Amman (1984, p. 45) apontou que, nessa época, apesar de estar associada à

participação como um de seus resultados, a metodologia do DC foi aplicada no contexto de uma sociedade ainda pouco politizada: “uma conotação acrítica, apolítica e aclassista e toda sua dinâmica se move dentro de horizontes apertados da pequena localidade”.

Nos anos 80 e 90, o desenvolvimento comunitário ocorre num Brasil prioritariamente urbano e com maior envolvimento dos movimentos sociais (SOUZA, 1961). O processo de descentralização política do Brasil também influenciou o DC, pois diminuiu a intervenção do governo federal, estimulando a municipalização de muitos dos serviços sociais, tais como saúde e educação. Com este novo cenário, o DC ganhou contornos mais geográficos e locais, estabelecendo um novo modelo que enfatiza a intervenção sobre a realidade local, administrativa e politicamente descentralizada.

Segundo Farah (2000), as políticas públicas descentralizadas estabeleceram uma nova relação entre Estado e Sociedade no que se refere à esfera pública. Ainda sobre a descentralização, a autora fala de um novo relacionamento estabelecido, a relação entre a sociedade civil e o mercado e suas consequências:

As políticas públicas promovidas pelo Estado incorporavam, portanto, interesses da sociedade civil e do mercado. No entanto, tal incorporação era excludente e seletiva, beneficiando segmentos restritos dos trabalhadores e interesses de segmentos do capital nacional e internacional (FARAH, 2000, p. 6).

Esse novo contexto político e social, presente nas décadas de 80 e 90, traz novos contornos para a relação entre a sociedade e as empresas e estas começam a ter mais poder de influência sobre as ações sociais e a assumir a corresponsabilidade com a esfera local, iniciando-se grande parte da atuação empresarial em seu entorno sociocomunitário. Segundo Kunsch (2000, pg. 128), é na década de 80 que as organizações empresariais iniciam uma preocupação com as comunidades. “As organizações, por sua vez, começavam a sentir-se incentivadas a exercer novos papéis na construção da cidadania, passando a se preocupar de forma crescente com programas sociais presentes no seu entorno”.

Também nesse período a Igreja inicia uma atuação mais crítica em relação ao governo, por causa dos diversos problemas sociais existentes, e fortalece a sua ala mais progressista, proporcionando o surgimento de grandes movimentos sociais e grupos comunitários, como as Pastorais da Terra, da Criança e as Comissões Diocesanas de Direitos Humanos (Kisil, 2005). Nesse novo contexto, o DC inicia uma nova etapa, na qual os três atores – governo, sociedade civil e empresas – passam a dialogar e a intervir nas comunidades, seja como ator ou como investidor e apresenta forte correlação com um meio de inserção de novos mecanismos produtivos e geração de renda em comunidades. Além disso, é intensamente utilizado para motivar a participação do

cidadão nos espaços públicos criados pelo processo de democratização no Brasil. Destacam-se, nesse sentido, o orçamento participativo, os conselhos municipais de saúde e da criança e do adolescente e a participação das empresas em programas e projetos comunitários.

6.3 Construção conceitual e metodológica

Pensar o conceito de DC requer considerar alguns aspectos fundamentais, como as noções de comunidade e desenvolvimento. A noção de comunidade foi muito modificada pela dinâmica dos contextos sociais e pelos processos de consumo e entretenimento, bem como pela dinâmica das relações familiares, que hoje já não são as mesmas de antes. O termo desenvolvimento também foi alterado, deixando de significar unicamente progresso.

Comunidade, segundo MacIver (1968, apud SOUZA, 1991, p. 62) é “uma área de vida comum”. A época de exaltação do DC esteve muito associada à visão de um espaço organizado e com relações de interdependência:

“(...) organizado de indivíduos que residem em uma área ou localidade específica, dotada de autonomia política, mantendo instituições primárias, como escolas, igrejas, entre as quais se reconhecem certos graus de interdependência” (FERREIRA, 1968, p. 5).

Por trás desse conceito explícito do espaço organizado, existe um implícito, de que na comunidade vivencia-se o aspecto individualizado da essência, o **eu**. Ao mesmo tempo, nela se constrói o sentimento de pertencimento a um grupo de valores e cultura, caracterizando o sentimento de **nós** presente em cada um dos membros de uma comunidade. Isso significa que comunidade pode ser unicamente um sentimento de pertencimento, para além de todos os fatores estruturantes criados pela sociedade, como a política estrutural e a geográfica, por exemplo. Segundo Ferreira (1968), a teoria social da comunidade se define por cinco elementos fundamentais para sua existência: a população de um determinado local e seus vários aspectos; grupos de vizinhança que têm consciência da necessidade de articulação; presença de relações e contato entre organizações e indivíduos; tradições; interesses; a consciência de participação em ideias e valores comuns.

A sociedade atual, globalizada e tecnológica, fez do conceito de comunidade, conforme argumentou Bauman (2003), um grande paradoxo. Seu uso está muito associado às tensões sociais e humanas do mundo moderno e evoca um sentimento pessoal de segurança e conforto de ser ou estar em uma comunidade. Isso leva ao seu uso indiscriminado, ocasionando a perda de seu sentido de

coletividade. Apesar dessas e de muitas outras contradições do homem moderno, cientificamente comunidade continua a ser um termo utilizado para caracterizar pessoas e organizações presentes em um espaço em que compartilham interesses e mantêm relações de interdependência social, ambiental e política, constituindo-se como elemento fundamental do DC como conceito.

Quanto ao conceito de desenvolvimento, segundo Souza (1991), o DC esteve associado às diversas correntes políticas e sociais existentes no país e por algum tempo à concepção de desenvolvimento pautado em aspectos de crescimento do país, descolado ou mesmo distante do fator humano. Entretanto, DC tem suas bases essencialmente nas ideias de Lebret, em seu Movimento de Economia e Humanismo⁹, que busca associar valores humanos à economia. Essas ideias fundamentaram os Movimentos Comunitários de Base (MCB), que nas décadas de 60 e 70 contribuíram para o fortalecimento dos movimentos sociais e inspiraram os ideais políticos de alguns líderes comunitários. Esse conceito de desenvolvimento tem como base a ideia da “passagem de uma população de uma fase menos humana para outra mais humana” (LEBRET, 1967 apud SOUZA, 1991) ao menor custo e no menor tempo possível. Tal visão não contempla uma função de transformação social e serviu mais para valorizar e justificar as ações realizadas na época, mas sem a necessária discussão sobre sua aplicação prática no DC.

Neste, o desenvolvimento tem um sentido de caminho, processo contínuo que “supõe que todo e qualquer cidadão se encontra em condições de pensar, decidir e agir sobre a sua realidade social e seu destino” (SOUZA, 1991, p. 86). Apesar da recente incorporação de outros fatores ao desenvolvimento – como o meio ambiente, que leva à discussão da sustentabilidade –, essa continua a ser a raiz do conceito de desenvolvimento que fundamenta o DC.

Segundo Souza (1991), essa raiz está ligada à ideia de que a população identifica seus espaços de moradia como espaços de produção dos mais diversos processos sociais, dentre eles as ações comunitárias. Como o DC esteve voltado para beneficiários de programas sociais advindos de movimentos sociais e de políticas sociais do governo, duas funcionalidades e significados foram construídos.

A autora afirma que, para os movimentos sociais, o DC tem o objetivo de promover a identificação da população local com os problemas coletivos, com o objetivo de organizá-la e, assim, contribuir para o enfrentamento dos problemas comuns. Para as políticas sociais de governo, o DC tem como objetivo a observação das movimentações e tensões de uma comunidade para a

⁹O Movimento de Economia e Humanismo foi criado pelo padre Jean-Louis Lebret, que, inspirado por sua convivência com comunidades de pescadores, desenvolveu a concepção do valor humano e da solidariedade na Economia, criando uma teoria que originou as Encíclicas dos Papas João XXIII e João Paulo II, tendo sido amplamente utilizada nos fundamentos dos Movimentos Comunitários da Base (MCB) da Igreja Católica, em ideias dentro da Escola Politécnica de São Paulo e em ideologias abraçadas por muitos intelectuais e políticos brasileiros (SOUZA, 1991, p. 95).

definição de mecanismos de controle social alinhados ao modelo de desenvolvimento do país. Assim, se para os movimentos sociais o DC tem uma forte característica processual, entendendo que a identificação e a visão comum se constroem ao longo de maior prazo, para as políticas sociais é uma estratégia e um meio de interferência em lógicas sociais. Na atualidade, diz a autora, a institucionalização dos movimentos sociais e sua estreita relação com as políticas de governo e com as empresas geram muitos conflitos e riscos, pois as organizações podem diminuir sua autonomia e aprendizagem política, que são raízes do DC.

Ferreira (1968) considera o fortalecimento comunitário como condição necessária para o desenvolvimento, sendo que isso não se restringe ao oferecimento de serviços sociais ou mesmo ao crescimento da renda *per capita* nem à preservação ambiental. O autor destaca a conscientização e a responsabilização social dos membros da comunidade como algo necessário e fundamental, incluindo-se aí a necessidade dessa comunidade transformar-se para melhor, pois é melhor para o indivíduo e para o coletivo.

Nas reflexões mais recentes sobre o Desenvolvimento Comunitário abordam-se dois fatores relevantes: os componentes metodológicos, quando o DC é visto como um meio, e os resultados desejados, quando o DC é visto como um fim. A figura abaixo resume a relação entre métodos de DC (imagens do centro) e os resultados desejados com o DC (imagem externa).



Figura 15 – Metodologias e Resultados de Desenvolvimento, segundo a teoria construída

Fonte: Autora

Nota: Baseado em Souza (1991); Amman (1984); Ferreira Neto e Garcia (1987) e Newman (2005).

Para Souza (1991), Amman (1984), Ferreira Neto e Garcia (1987) e Newman (2005) o DC metodologicamente foi construído com alguns entendimentos básicos:

Entendimento do Desenvolvimento Comunitário como um método pedagógico; Entendimento do Desenvolvimento Comunitário como um processo metodológico de ação;

- a) Entendimento como ações de construção de identidades e vínculos.

A partir desses entendimentos, os autores defendem que o DC deve ter uma abordagem educativa, pois possui elementos de aprendizagem que fortalecem a comunidade na sua capacidade de intervir sobre seu próprio destino e sobre a vida de cada um de seus membros. Além disso, o DC deve ter ações que resgatem ou construam a identidade comunitária, resultando, assim, em vínculos fortes entre pessoas e organizações.

De acordo com os autores, as metodologias de DC consideram a **realidade concreta** de uma população quando se inicia o trabalho, a construção e a reconstrução contínua de objetivos comuns, a definição de uma **metodologia pedagógica** alinhada ao perfil da comunidade, o fortalecimento da **relação entre o profissional mediador e a comunidade** (de maneira a construir cooperação entre eles) e o estímulo à **articulação e à autonomia** da comunidade.

O DC possui elementos conceituais que se cruzam fortemente com outros modelos de desenvolvimento utilizados na atualidade, denominados Desenvolvimentos de Base e Desenvolvimento Local. Este último carrega em si uma perspectiva mais territorial, macrossistêmica e econômica, com objetivos de melhoria do arranjo econômico e social de um determinado território. Entretanto, há necessidade de vínculos comunitários fortes para que esses processos fluam, pois haverá maior comunicação, alinhamento de objetivos e solidariedade entre as pessoas e as organizações desse território (NEWMAN, 2005). De outro lado, há o Desenvolvimento de Base, com uma visão de fortalecimento de organizações sociais de base, visando a promoção de uma gestão democrática e articulada de uma organização com outras, para, em rede e com representatividade, intervirem nas políticas públicas (VILLAR, 2005). Para o Desenvolvimento de Base, quanto mais envolvimento, articulação e democracia houver em uma comunidade, maior poderá ser a participação dos indivíduos nas organizações sociais.

6.4 Construção profissional

Observar o Desenvolvimento Comunitário requer também tocar na sua prática e falar dos profissionais envolvidos em sua disseminação. Os principais técnicos envolvidos no DC no Brasil são os psicólogos e os assistentes sociais.

O primeiro profissional do Desenvolvimento Comunitário foi o assistente social, que teve

sua institucionalização como profissão fortemente incentivada pelo governo brasileiro no I Plano Nacional de Desenvolvimento Comunitário, estimulado e apoiado pela ONU na década de 50. Segundo Amman (1984), no final da década de 30, com estímulo de organizações internacionais, um grupo de técnicos do governo brasileiro realizou cursos nos EUA sobre desenvolvimento comunitário. Na década de 40, alguns cursos técnicos de assistentes sociais foram criados no Brasil, também com forte estímulo do governo, em especial em alguns órgãos que atuavam diretamente com questões sociais e educacionais. Dada a relevância do Serviço Social para os projetos futuros do país, a profissão foi regulamentada, mas grande parte de seu conteúdo teórico e metodológico é de inspiração internacional.

Segundo Arns (2005), o Serviço Social deu ao Desenvolvimento Comunitário uma visão de participação das comunidades, porém com ausência de orientação política no Plano de Desenvolvimento Nacional. Essa visão apolítica por parte deste profissional se deve à sua atuação predominantemente em favor dos interesses do governo, que por quase quatro décadas esteve na liderança dos programas sociais de DC no Brasil.

Amman (1984) e Arns (2005) afirmam que essa forte representação dos interesses políticos e sociais do governo acabou associando à imagem desse profissional uma forte conotação assistencialista, com atuação desarticulada e paliativa.

Para Souza (1991), a contribuição mais relevante do profissional de Serviço Social foi o estabelecimento prático de uma política de bem-estar e do acesso aos direitos educacionais, de saúde e de moradia para indivíduos e comunidades, utilizando-se do desenvolvimento comunitário como um meio de integrar pessoas e grupos e estimular o surgimento de organizações comunitárias.

O segundo profissional que tem forte atuação com o Desenvolvimento Comunitário é o psicólogo comunitário. As técnicas que originaram essa ramificação da psicologia social têm inspiração norte-americana (Arendt, 1997). Para o autor, o psicólogo comunitário se ancora na necessidade de trazer à tona a voz humanitária nas ciências comportamentais, entendendo que há necessidade no DC de inserir o sentido psicológico de comunidade, partindo do pressuposto de que este é um processo que parte da relação do indivíduo com as forças sociais, culturais e políticas.

Para Freitas (1996), a Psicologia Comunitária surge no país para fortalecer os movimentos sociais de base, nos quais, ao contrário do Serviço Social, havia um questionamento do contexto social. A reflexão está na base da psicologia comunitária, pois esta utiliza a pesquisa-ação¹⁰ como metodologia para o trabalho comunitário.

¹⁰ “Pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática.” (TRIPP, 2005)

O trabalho do psicólogo comunitário privilegia o trabalho com grupos e colabora para a formação e ampliação da consciência crítica e para a construção da identidade individual e social desses grupos, tendo como base regras da ética humana. Enquanto cria o ambiente organizacional propício para os serviços governamentais, o psicólogo comunitário parte do pressuposto da problematização, agindo como um ator que dispõe de um saber que pode ser útil para essa comunidade. Ele atuará como participante do processo de descoberta das soluções dos sujeitos que compõem o grupo, havendo em termos políticos o questionamento de qualquer forma de “opressão e dominação”, buscando a autogestão cooperativa (BONFIM, 1987 apud CAMPOS FREITAS, 1996).

Atualmente, o DC é um campo de atuação de múltiplas profissões, não havendo uma contribuição histórica e conceitual relevante de uma área profissional que trabalhe com este foco.

7 RESULTADOS

Foram realizadas 9 entrevistas, totalizando aproximadamente 14 horas de gravações que, após transcrição, resultaram em aproximadamente 200 páginas de informações levantadas. As entrevistas foram conduzidas no local de trabalho dos entrevistados, com exceção de um entrevistado cuja entrevista foi realizada em um restaurante. As entrevistas transcorreram como um diálogo, procurando obter dos entrevistados uma exposição transparente das suas opiniões.

As entrevistas e as transcrições ocorreram simultaneamente, de forma que, ao final da última entrevista, realizada em outubro de 2010, as entrevistas puderam ser objeto de análise da pesquisadora. Todo o material foi analisado e categorizado conforme temas e abordagens comuns, tais como: definições de Desenvolvimento Comunitário, definições de desenvolvimento e de comunidade, exemplos de resultados de projetos em Desenvolvimento Comunitário, o uso de metáforas em suas respostas e a presença de respostas comuns sobre as dificuldades pessoais e organizacionais quanto à atuação em Desenvolvimento Comunitário. Levou-se em consideração a frequência com que eram encontradas abordagens semelhantes e os sentidos que as frases atribuíam ao conceito em análise. Após as categorizações, os sentidos encontrados foram considerados com base na relevância e na frequência encontrada. Em alguns momentos, utilizaram-se algumas informações adicionais, relacionadas ao histórico e ao perfil do profissional e da prática organizacional, para melhor análise dos dados levantados.

Os nomes dos entrevistados e das organizações foram mantidos em sigilo, apesar de detalhes dos seus históricos profissionais e das práticas organizacionais serem utilizados ao longo da

pesquisa. Nas citações, as pessoas entrevistadas são identificadas apenas por números.

Na análise, foi necessário excluir os dados de um dos entrevistados, pois este não se considera investidor em Desenvolvimento Comunitário, conforme respostas dadas à pesquisadora:

“Eu não sei o que é desenvolvimento comunitário. Nem lido com esse conceito.”

“Esse desenvolvimento comunitário é um conceito do GIFE, e está dentro do (...) [referindo-se ao Censo GIFE], coloca a Fundação dentro disso. Pode até ser que alguém tenha escrito isso, mas dentro dos informes da Fundação não coloca como desenvolvimento comunitário”.

Após a identificação dos sentidos, foram analisados os documentos organizacionais que foram entregues nas entrevistas, como relatórios anuais, folders de projetos ou programas, relatórios de projetos, vídeos, livros, etc., além do conteúdo disponível nos *sites* das organizações que foram estudadas. É relevante ressaltar que todas entregaram materiais e todas dispõem de um *site* na internet para divulgar sua organização. Desse material foi possível compreender a abordagem organizacional e estabelecer análises a partir da argumentação, comentários e opiniões dos entrevistados.

Os resultados surgem a partir de uma interpretação fundamentada em entrevistas e análise documental e a sequência lógica desses resultados foi construída, conforme previsto, considerando-se a perspectiva organizacional e profissional dos entrevistados. Dessa forma, os resultados e a análises foram divididos em 4 partes:

- a) **Dimensão Profissional dos Entrevistados:** demonstra o perfil profissional dos entrevistados e o que leva o profissional a assumir a função de gestor de Investimento Social Privado em uma fundação empresarial, também traçando um breve perfil do profissional de Desenvolvimento Comunitário que atua nessas organizações;
- b) **Dimensão Organizacional:** descreve como a organização administra sua prática social na implantação de seus projetos de Desenvolvimento Comunitário;
- c) **Sentidos de Desenvolvimento Comunitário:** demonstra quais são os sentidos que estes gestores atribuem ao conceito, estabelecendo uma análise crítica e conceitual sobre esses sentidos e uma abordagem propositiva, recomendando pontos de atenção para a gestão do ISP;
- d) **Conclusão e Recomendações** de temas futuros de pesquisa.

7.1 Dimensão profissional – Perfil dos entrevistados

A primeira parte da entrevista consistiu em compreender a trajetória dos profissionais entrevistados, buscando entender seu passado profissional, seu caminho percorrido até atuar diretamente com a gestão do investimento social privado, seus valores e suas referências.

Os dados encontrados foram categorizados e foi possível identificar três tipos de trajetória profissional:

- a) Parcialmente empresarial: o profissional migra da área empresarial para uma atuação social, podendo ser diretamente para o Investimento Social Privado ou para uma organização não-governamental. Foram identificados seis entrevistados com esse perfil de trajetória;
- b) Totalmente empresarial: o profissional tem uma trajetória empresarial e passa a atuar com Investimento Social Privado ainda como funcionário da empresa, ou seja, divide suas funções e obrigações entre a empresa e o Instituto ou Fundação da empresa. Foi identificado um profissional com essa trajetória;
- c) Essencialmente Social: o gestor não tem em sua trajetória profissional uma experiência na área empresarial. Foi identificado um profissional com essa trajetória.

O quadro abaixo categoriza a formação, a experiência e o tempo de atuação dos entrevistados:

Entrevistado	Formação	Experiência Profissional	Atuação no Setor
Entrevistado I	Arquitetura	Parcialmente Empresarial: arquiteta de obras, professora de desenho, coordenadora pedagógica, gestora de instituto	Inicia em 2001
Entrevistado II	Letras e especialização em Marketing, Administração e Pesquisa de Mercado	Parcialmente Empresarial: secretária, gerente de pesquisa e mercado, gerente de produtos, gestora de instituto empresarial	Inicia em 2003
Entrevistado III	Ciências Sociais, especialização em Comunicação Institucional	Parcialmente Empresarial: comunicação, jornal, marketing cultural, gestora de fundação empresarial	Inicia em 1999

Entrevistado IV	Administração e Turismo	Parcialmente Empresarial: supervisão de clube coordenadora local de fundação empresarial	Inicia em 2003
Entrevistado VI	Administração com especialização em Finanças e Marketing	Parcialmente Empresarial: marketing e planejamento estratégico em empresas, empresária, captadora de recursos de ONG internacional e gestora de fundação empresarial	Inicia em 1999
Entrevistado VII	Comunicação com ênfase em Marketing	Parcialmente Empresarial: publicitário em agência de publicidade, contato comercial de revista, assessor companhia aérea, direção de relações institucionais, dividindo a função com a direção do instituto empresarial	Inicia em 2007
Entrevistado VIII	Administração com especialização em Marketing	Totalmente Empresarial: profissional de marketing, recursos humanos e relações institucionais, passando a dirigir fundação empresarial	Inicia em 2005
Entrevistado IX	Psicologia, especialização em Etnopsiquiatria e em Terapia Comunitária	Essencialmente social: clínica de saúde mental e direção de instituto familiar	Inicia em 2008

Quadro 03 - Categorização da trajetória profissional dos entrevistados

Fonte: Autora

Nota: Baseado nas entrevistas

A partir destes três tipos comuns de trajetória é possível perceber que esses profissionais têm em sua maioria menos de 10 anos de atuação no Investimento Social Privado e que estes transitaram das empresas para essa área exatamente no período de crescimento do setor, a década de 90. Apesar de sua longa trajetória no setor, se comparado com o tempo de existência do setor no Brasil, esses profissionais não abordam em suas entrevistas um grande investimento em sua formação específica para atuar nessa área, tampouco demonstram a busca por aprimoramento no trabalho com Desenvolvimento Comunitário, apesar da atuação de suas organizações ter passado a investir nesse setor. Três únicos casos são relatados pelos entrevistados quando abordam algum tipo de formação

específica, citaram que se envolveram com uma rede de fundações e empresas que atuam com Desenvolvimento de Base como forma de buscar aprimoramento de sua prática.

Outro fato que merece menção nesses dados é quanto à formação profissional, que em grande maioria, são as áreas da Comunicação e da Administração, o que se pode concluir que esses profissionais têm em sua base formativa uma orientação para a comunicação e para a gestão empresarial.

Parte significativa dos entrevistados teve passagem em áreas de relacionamento com públicos com os quais suas empresas interagem e, anteriormente às funções de gestor do investimento social privado, tinha como objetivo essencial do seu trabalho o relacionamento da empresa com o mercado. É possível supor a partir destes dados que esse profissional possui a habilidade de articular a interação entre a empresa e a comunidade.

Quando questionados sobre os valores que sentem que, como profissionais do Investimento Social Privado, carregam individualmente para o setor, suas respostas revelam – com base nos trechos abaixo carregados de palavras comuns ao universo empresarial- um pensamento orientado para a área empresarial, o que lhes confere uma familiaridade com palavras como “lucro”, “metas”, “mercados” e “métodos”, conforme descrito no quadro abaixo, especificamente nos trechos grifados em itálico:

VALORES PROFISSIONAIS QUE AGREGAM AO ISP	
Entrevistado I	A visão de <i>desenvolvimento e gestão de projetos</i>
Entrevistado II	Não citou
Entrevistado III	A perspectiva de <i>desenvolvimento da organização</i> , da sua <i>visão de comunicação</i>
Entrevistado IV	A <i>confiança que passa para as pessoas</i> e a <i>capacidade de dar conta do que se propõe</i>
Entrevistado VI	<i>Organização, visão social</i> , estilo de <i>gestão de pessoas</i>
Entrevistado VII	Pró-atividade, transparência e <i>orientação para alcançar o que se propõe</i>
Entrevistado VIII	Desejo de revolucionar, de mudar e <i>estruturar tudo</i>
Entrevistado IX	A crença no indivíduo e a força do coletivo

Quadro 04 - Valores profissionais que agregam ao ISP

Fonte: Autora

Nota: Baseado nas entrevistas

Essas características podem significar uma nova abordagem e novos valores agregados por esses profissionais para o Desenvolvimento Comunitário, pois diferentemente dos assistentes sociais, que historicamente agregaram valores comunitários e acesso às políticas públicas vigentes (SOUZA, 1996) e os psicólogos, que agregaram a consciência social individual e a visão de coletividade em grupos sociais (FREITAS, 1996), os profissionais do investimento social privado

podem trazer uma visão de organização, métodos, planejamento, objetivos e metas nas comunidades e organizações onde investem seus recursos técnicos e financeiros.

Um fator interessante também encontrado nas entrevistas é demonstrado pela tabela abaixo, que apresenta trechos das respostas dadas para quem foram as pessoas e as referências que contribuíram para a visão dos entrevistados sobre a realidade e os problemas sociais. Segundo eles, conforme descrito no quadro abaixo, suas referências não são fruto de interação com indivíduos das empresas nas quais tenham trabalhado (somente um entrevistado respondeu um antigo chefe direto por sua trajetória profissional), mas sim com pessoas comuns ou mesmo com familiares, que por seu envolvimento pessoal com questões sociais ou por uma forma diferenciada de abordar a perspectiva humanitária em suas vidas contribuíram para que esses gestores tivessem facilidade de compreensão ou mesmo uma visão social diferenciada, mais alinhada às habilidades necessárias a um gestor do investimento social privado.

PESSOAS QUE MARCARAM SUA VIDA E QUE CONTRIBUÍRAM PARA SUA VISÃO SOCIAL	
Entrevistado I	A simplicidade dos peões das obras em que trabalhava quando arquiteta
Entrevistado II	A solidariedade e a visão política dos meus pais
Entrevistado III	A visão humanitária do pai
Entrevistado IV	A luta da minha família para superar as dificuldades e impulsionar os filhos a estudarem
Entrevistado VI	A competência e estilo de gestão horizontal e colaborativa do meu pai
Entrevistado VII	Um antigo chefe que começou de baixo e virou um dos maiores empresários desse país e tornou sua empresa um exemplo
Entrevistado VIII	O pai, que foi um dos pioneiros da bandeira da responsabilidade social corporativa
Entrevistado IX	A avó, por seu exemplo de solidariedade e atitude social

Quadro 05 - Pessoas que contribuíram para visão social dos entrevistados

Fonte: Autora

Nota: Baseado nas entrevistas

Quando questionados sobre sua transição para a área de Investimento Social Privado, a grande maioria demonstra, conforme descrito na tabela abaixo com trechos das respostas dadas para como se inseriram no setor, ter tido afinidade em algum momento da sua vida com as questões sociais, o que os leva ao desejo de encontrar maior sentido à profissão, levando-os à busca por oportunidades de inserir a questão social para dentro de suas atividades ou mesmo na identificação por parte da empresa de um perfil diferenciado presente nesses profissionais que os leva a galgar oportunidades de atuar na área. Assim, resultam, em quase sua maioria, em oportunidades para a criação por parte da empresa de uma área ou mesmo de uma fundação ou instituto para gerir o investimento social.

INSERÇÃO NA ÁREA	
Entrevistado I	<p>“A uma certa altura eu fui convidada para dar aula de desenho para adolescentes. Eu tinha feito uma reforma, eu sempre gostei muito de reforma, porque reforma tem um desafio de você pegar o que está, tem um desejo que é diferente do que aquilo que foi feito. Tem uma questão de adequação. Então é um quebra-cabeça. É muito instigante reforma. E eu tinha feito uma reforma para um ateliê de uma ceramista que foi alugado por uma ONG”</p> <p>“E quando ele soube que eu tinha feito a reforma na casa, porque ele alugou dessa ceramista, ele lembrou que eu existia, que eu era arquiteta. Ele bateu o telefone um dia e falou: 'Você não quer vir dar aula de desenho para os adolescentes? Que eu estou começando a fazer o trabalho.' Ele estava começando a implantar o (...) [nome da ONG]”</p> <p>“E nesse meio de caminho eu cheguei à conclusão de que praticamente tudo que eu gostava na Arquitetura eu tinha conseguido migrar para essa atuação na área social.”</p>
Entrevistado II	<p>“Então daí em 2005, em 2000 eu já comecei a manter contato com essa área que também era nova. A área de Investimento Social Privado. Me aproximei da [redacted] [sigilo mantido a pedido da entrevistada], que tinha acabado de ser fundada no Brasil. E uma das conselheiras é a ... [excluído a pedido da entrevistada], que é a sócia do grupo. E ela nomeou, primeiramente, o [redacted] [excluído a pedido da entrevistada], para ser conselheiro aqui. Só que eles, estando em [redacted] (excluído a pedido da entrevistada) eu acabei sendo a ponte e fiz parte do Comitê Técnico, mesmo trabalhando em Marketing desde (...)”</p> <p>“E mesmo internamente a gente começou as atividades de responsabilidade social no entorno das fábricas, antes da constituição formal do Instituto.”</p>
Entrevistado III	<p>“Então a gente sugere a criação de uma organização não-governamental. O [redacted] [sigilo a pedido da entrevistada] ainda como engenheiro [redacted], eu ainda na área de Comunicação e mais uma pessoa que também tem formação na área Florestal, mas olha, até hoje tem essa atividade profissional como um ativo. A gente falou que a gente tinha então o triple bottom line. Porque o ... era uma visão mais financeira, o ... uma visão ambiental e eu uma visão social. E esses conhecimentos se uniram de uma forma tão cooperativa, como raríssimas vezes eu venho tendo a oportunidade de ver.”</p>
Entrevistado IV	<p>“Então durante um ano que eu fiquei como supervisora do clube, que eu fui convidada... e assim, conscientemente, posso falar que comecei a fazer algumas atividades no entorno. Que é o foco da Fundação – trabalhar com o entorno do empreendimento. Eu era funcionária do clube e, ao mesmo tempo, dava apoio para os projetos da Fundação lá. Então, seis meses depois ela foi a uma reunião, que a gente tinha algumas coisas lá, e ela me convidou para assumir a coordenação da Fundação no Nordeste”</p>
Entrevistado VI	<p>“Em 99 estava no começo. Em 98 começou esse: 'Chega, não quero mais trabalhar nessa confecção. Mas o que é que faço?' Comecei a ir para as palestras do Senac do terceiro setor. Eu já tinha sido voluntária da Anistia Internacional, voluntária do Greenpeace. Na Anistia Internacional eu escrevia cartas, participava de grupos. ”</p> <p>– “Sou administradora, não sei absolutamente nada da área de Sociologia, não sei nada de Psicologia, Sociologia. O que é que eu vou fazer? Não sou bióloga para entrar num WWF.”</p>

	<i>E aí que eu fui almoçar, eu pedi para almoçar com o, lembra? Ele falou: 'pelo amor de Deus, o que mais o terceiro setor precisa nesse momento é captação de recursos. Você tem esse mega dom de marketing. Você tem que usar isso para ajudar as organizações a captarem.' Foi aí que eu entrei para o terceiro setor."</i>
Entrevistado VII	<i>"Em 2007... Nós tínhamos uma diretoria de marketing institucional, nós tínhamos uma Diretoria de Relações Institucionais, uma Diretoria do Instituto, uma Diretoria da Ouvidoria, Casa do Cliente, e uma Diretoria de Imprensa e RP. Uma, duas, três, quatro, cinco diretorias nós tínhamos. Tem demanda, viu? Hoje eu sei como eu sofro porque tem demanda para tudo isso. Aí, o que é que nós fizemos? Nós concentramos isso tudo numa diretoria só, que é a Diretoria de Relações Corporativas e Responsabilidade Socioambiental, e o Instituto está aqui dentro (dessa Diretoria). Então, toda essa gama de atividades se concentrou em um lugar só."</i>
Entrevistado VIII	<i>"Em 2005... Aí começou essa estrutura e o trabalho era: 'relacionamento com a comunidade'. Era o nome do cargo. Eu sempre queria que o nome do cargo fosse 'responsabilidade social', só consegui isso quando virei diretor e, depois, assumi o instituto da empresa."</i>
Entrevistado IX	<i>"E aí eu fui para a França fazer um estágio numa clínica de saúde mental, e foi nesse meio tempo que meu pai decidiu fundar o instituto. E ele entrega o instituto para mim e para a minha prima, que também era formada em Psicologia. Entrega o instituto e fala: 'Olha, façam nas comunidades o que vocês acham que a sua avó faria.'"</i>

Quadro 06 - Transição para o ISP

Fonte: Autora

Nota: Baseado nas entrevistas

Algumas respostas dadas pelos profissionais, conforme descrito nos trechos abaixo, revelam evidências fortes da mediação de interesses distintos como uma característica de suas atividades diárias, seja em organizações sociais, grupos comunitários, nas empresas e entre os conselheiros que compõem a estrutura de governança das suas organizações:

"Eu passo pela demanda da comunidade e passo por todas as instâncias. Tem uma primeira aprovação dentro da Fundação que é minha. Tem uma consulta até informal, não necessariamente em uma reunião de Conselho, sobre como eu estou querendo fazer a colocação, a proposta. Quem aprova é a empresa, que é meu parceiro investidor. E há uma validação pelo Conselho. O Conselho acompanha e valida, quem aprova de fato é a empresa, é o investidor" (Entrevistado I)

"Eu acho que individualmente você conversa com pessoas da comunidade e você até consegue se fazer entender por que é que você não vai aportar o recurso para fazer esta coisinha, ou aquela coisinha. Mas você quer aportar recurso para fazer uma transformação de atitude de organização." (Entrevistado I)

“O meu papel é de planificar e de propor. Na verdade esse é o meu trabalho, que eu faço 24 horas por dia (risos).” (Definição da Entrevistada II sobre sua atividade).

“Esse fenômeno que eu estava te falando da dificuldade de interação humana para a realização de um trabalho coletivo, eu sou, eu faço parte dessa categoria humana. Então eu corro o risco o tempo inteiro de sabotar a minha ideia.” (Entrevistado III, com relação à sua demanda de interação contínua)

“Mas, então, eu fui olhando para tudo isso, de ouvir o líder empresarial, duro, mas ao mesmo tempo eu via a humanidade dessa pessoa.” (Entrevistado III, com relação à sua interação com a empresa)

“Então a gente foi melhorando muito essa compreensão de que não tem o pelo menos. Porque, assim, o projeto tem que ser compreendido e tem que ser aceito. 'Eu quero isso? O prefeito quer isso? A comunidade quer isso? A secretária quer isso?'" (Entrevistado III, com relação à sua interação com diferentes atores)

“Agora eu acho que a diferença é que, assim, a gente aqui dentro constrói o começo da discussão. Daqui que saem as propostas.” (Entrevistado VI, quanto às propostas construídas em conjunto)

“Então, ao voltar para ■■■■, e ao voltar para os associados, você percebe os desejos. Ai você volta aqui e traduz. E é sempre um vai e volta.” (Entrevistado VI, ao falar sobre sua atividade)

“Debaixo de um social como esse, eu tenho todas as ações de sustentabilidade, eu tenho todas as ações de economia de energia, de água. Vem tudo no bolo, não vem sozinho. Por isso que o Instituto hoje ele passou a ser um braço que tem que ter uma visão mais ampla.” (Entrevistado VII, sobre sua interação com a empresa e o conselho).

“Foi interessante porque mostrou que a equipe executiva – que sou eu e a minha equipe – dá conta de pegar um projeto, ler, analisar o projeto, discutir e executar. Então, a gente, em determinado momento da vida do Instituto, levou essa discussão para eles. Eles reclamavam de ter

10 projetos para discutir numa hora, e era razoável que reclamassem.” (Entrevistado VIII)

“Porque eu preciso mostrar isso para a empresa. Essa é muito a linguagem da empresa. Mas uma outra coisa, que é muito importante, é o seguinte: para ver a vida dos projetos, para a vida da organização, a dificuldade é fazer a organização sair do seu, digamos, dos seus muros. Tirar as pessoas do seu dia-a-dia para perceberem algo diferente.” (Entrevistado VIII, mostrando a sua atividade com relação à empresa)

Com essas evidências, pode-se dizer que esses profissionais possuem como característica e demanda de sua profissão o papel de mediadores. Essa afirmação se fundamenta na interpretação das respostas que abordam dentro suas atividades a constantemente circulação destes profissionais entre os interesses das empresas que são suas mantenedoras, os interesses da comunidade e das organizações que são apoiadas pelos programas de Desenvolvimento Comunitário empreendidos pelas fundações e institutos empresariais. É importante destacar, portanto, que esses gestores atuam com um modelo de gestão diferenciado da gestão empresarial, mais alinhado às especificidades do conceito de gestão social: “gestão adjetivada com o social orienta-se para a mudança e pela mudança, seja de microunidades organizacionais, seja de organizações com alto grau de hibridização, como são as interorganizações atuantes em espaços territoriais micro ou macroescalares” (FISCHER, 2006, p. 796), onde a mediação de processo de mudança social é destaque da atividade. Entretanto, ainda usando trechos das entrevistas, esse papel de mediação aparentemente é uma fonte de grande conflito para esses profissionais, pois nem sempre eles conseguem ter êxito na mediação do que é voltado para o bem público.

A compreensão das dificuldades de atuação desses profissionais com o Desenvolvimento Comunitário foi um tema que nas entrevistas não esteve localizado nas questões mais técnicas de projetos. As dificuldades trazidas pelos entrevistados estão na interação entre a empresa e a fundação. Quando questionados sobre quais são as dificuldades que eles enfrentam na aplicação do Desenvolvimento Comunitário, vários profissionais mencionaram a diferença entre o tempo das empresas e o tempo dos projetos:

“Eu acho que o grande desafio é... A empresa tem muita dificuldade de entender. Muita dificuldade. Não o Conselho. O Conselho entende, a Fundação entende, já está mais do que consolidado dentro da Fundação. Mas eu acho que a empresa entender de fato por que é que a gente trabalha Desenvolvimento Comunitário e não monta uma escola ou uma creche é muito difícil. Porque o tempo do empresário é muito diferente do tempo do terceiro setor. Eu acho que

essa é a maior dificuldade.” (Entrevistado I)

“A ideia do Desenvolvimento Comunitário, a meu ver, pressupõe um exercício bastante extenso, cansativo, teimoso. Tem processos que levam ano e meio, dois anos. Porque se eu for lá e deixar isso daqui sem que esse grupo esteja forte ele vai 'desacontecer'. Dentro de uma empresa você não precisa desse esforço todo. As pessoas são obrigadas a atuar em grupo num determinado tempo, fazer reunião, porque são pagas para isso. Essa informação é a informação que está na cabeça das pessoas. Eu acho que polui um pouco essa reflexão.” (Entrevistado III)

“Eu acho que é muito difícil para a pessoa com cérebro empresarial, mente empresarial, entender os processos do Desenvolvimento Comunitário. Os tempos são outros. Você precisa necessariamente respeitar demais o teu beneficiário, o tempo dele. Porque senão vai cair tudo por água abaixo.” (Entrevistado VI)

“Ou seja, você não vai mais falar para ele que o que ele precisa é de uma formação em gestão. Ele que vai ter que perceber que precisa de uma formação em gestão. Então você não vai mais vir com nada pronto. Os tempos para os resultados são outros. Você não tem o controle das coisas. Imagine o que é para engenheiro, administrador ou sei lá o quê, que são os nossos empresários, o 'não ter o controle'.” (Entrevistado VI)

“Eu acho que ele é um educador em todos os lados, né? O pior é que é complicado, se for pensar como educador, eu de educadora não estou em nada.” (Entrevistado VI, com relação ao seu papel de gestor)

“Porque um pouco, às vezes, os executivos do Conselho estão naquela hora em que: 'Olha, eu não estou aqui no negócio, eu estou na minha parte, digamos, mais lúdica do meu, de todas as minhas tarefas. Então eu estou no Instituto, tudo bem...' Eu vou apresentar projeto, as pessoas ficam felizes, e pronto. Então às vezes eu não tenho no Conselho uma grande preocupação com resultados. É claro que isso varia bastante de conselheiro para conselheiro, mas...” (Entrevistado VIII)

“Pensando no relacionamento do Instituto com o Conselho do Instituto ou com a própria empresa, tem uma dificuldade de eles entenderem o processo... A questão de entender o processo

como algo até mais importante do que o fim, ou tão importante quanto o fim, é uma tecla em que eu sempre bato. Tenho uma certa dificuldade para que as pessoas acompanhem isso.” (Entrevistado IX, sobre o Conselho)

As dificuldades apresentadas por esses entrevistados remetem à reflexão sobre os limites de influência das empresas sobre a gestão das fundações e institutos empresariais. Em diversos momentos esse profissional sinaliza que o processo de tomada de decisão é o momento em que mais exige dele como profissional e as interações com os Conselhos e com a empresa como os mais difíceis, o que leva o profissional a exigir de si e de sua equipe um esforço na conciliação dos tempos da empresa, dos conselheiros e da comunidade. Isso aparentemente dilui sua liderança sobre a prática da organização frente às interferências causadas pelo modelo de governança.

7.2 Perfil das organizações entrevistadas

As organizações pesquisadas foram analisadas quanto ao modo como realizam os projetos de Desenvolvimento Comunitário, quanto ao seu processo decisório, ao território de atuação e aos projetos que apóiam. Para essa análise, foram utilizados os documentos disponibilizados pelas organizações, como relatórios, *sites*, folders, etc. Com esses documentos, foi possível compreender a forma como a organização comunica sua abordagem sobre Desenvolvimento Comunitário e como realiza os projetos nessa área. Primeiramente, a partir das informações levantadas, foi traçado um perfil dessas organizações, conforme descreve o quadro abaixo:

ENTREVISTA	ORGANIZAÇÃO	RESPONSÁVEL PELA IDENTIFICAÇÃO DE PROJETOS	RESPONSÁVEL PELA DEFINIÇÃO DOS BENEFICIÁRIOS DO PROJETO	NATUREZA DOS PROJETOS	FORMA DE FAZER O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO
I	Fundação empresarial	Empresas do grupo empresarial, patrocinadores ou equipe técnica	Patrocinadores e empresa mantenedora	Educação	Estruturação de bibliotecas comunitárias
II	Instituto empresarial	Própria organização	Empresa mantenedora	Geração de tenda	Apoio a grupos, organizações e cooperativas
III	Instituto empresarial, mantido por uma empresa e aberto para outros patrocinadores de seus projetos	Empresa mantenedora e patrocinadores	Empresa mantenedora e dos apoiadores	Educação e geração de renda	Seleção aberta de projetos em regiões onde a empresa atua
IV	Fundação	Própria organização	Empresa	Geração de	Identifica

	empresarial		mantenedora	renda e formação de jovens	organizações no entorno das regiões onde a empresa atua
VI	Instituto empresarial, mantido por diversas empresas	Própria organização	Empresa mantenedora	Geração de renda e educação	Promove ações diretas de Desenvolvimento Comunitário,
VII	Instituto empresarial	Empresa mantenedora	Empresa mantenedora	Educação profissionalizante, incentivo ao esporte e à música	Apoia projetos sociais de educação para jovens talentos e desenvolve seus próprios projetos
VIII	Instituto empresarial	Própria organização	Empresa mantenedora	Educação e geração de renda	Apoio a organizações e projetos de desenvolvimento local e comunitário por meio de seleção aberta ou de identificação de projetos e oportunidades
IX	Instituto de empresa familiar	Própria organização	Empresa mantenedora	Articulação de comunidades	Apoio a grupos e associações comunitárias

Quadro 07 - Perfil das organizações entrevistadas

Fonte: Autora

Nota: Baseado nos relatórios, vídeos e documentos disponibilizados nas entrevistas

De forma geral, as organizações entrevistadas atuam com Desenvolvimento Comunitário há menos de 5 anos e todas elas foram criadas na década de crescimento do Investimento Social Privado, ou seja, após 1999. Conforme descrito em seus *sites* (ver trechos abaixo), todas são apoiadoras financeira e tecnicamente de projetos ou programas de organizações sociais e associações comunitárias, que atuam em diversas áreas sociais: saúde, educação, juventude, geração de renda e trabalho, etc. Quando se fala em apoio técnico, entende-se pela contratação de profissionais – consultores ou profissionais próprios das fundações –, que são remunerados para acompanhar e repassar conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento dos projetos realizados por essas organizações.

“Em seus ■■■ anos de atividades, o Instituto ■■■ já deu apoio a mais de 270 projetos, desenvolvidos de forma própria ou em parceria, como forma de cumprir seus objetivos” (trecho do site sobre a forma como desenvolvem projetos)

“Além dos recursos financeiros, são investidos recursos de gestão através do trabalho voluntário dos colaboradores das empresas ■■■.” (trechos do site para explicar a formação em gestão como parte da forma de apoio da fundação/instituto).

“A expectativa é que as instituições parceiras consigam quantificar, qualificar e avançar cada vez mais na qualidade de seus resultados e forma de atuação.” (trechos retirados dos sites das

organizações pesquisadas que citam a gestão da dos projetos e da organização apoiada como forma de apoio da fundação/instituto).

“Empoderar as pessoas para que participem de forma ativa e qualificada em organizações de base comunitária, fortalecer as próprias organizações e apoiá-las para que atuem de maneira articulada, e contribuir para que as organizações consigam dialogar e negociar com outros atores sociais.” (trecho do site que destaca o fortalecimento das organizações como uma forma de desenvolver os projetos desenvolvidos pela Fundação/Instituto).

Um item que merece destaque é quanto à relação da fundação/instituto empresarial e sua empresa mantenedora. Com base nos dados levantados, descritos no quadro abaixo retirado dos sites e folders, pressupõe-se que tais organizações têm uma funcionalidade para as empresas mantenedoras no que diz respeito ao relacionamento com a comunidade a qual faz parte, dando suporte à área de Responsabilidade Social. Assim, pode-se afirmar que as empresas mantenedoras têm influência sobre o território e sobre a elegibilidade técnica dos projetos realizados pelas fundações/institutos, pois analisando os documentos foram encontradas menções que deixam claro que os territórios e os projetos realizados por essas fundações empresariais são escolhidos pelas empresas mantenedoras. Foram selecionados alguns trechos dos documentos e textos de divulgação (sites e folders) que fundamentam essa conclusão:

“(…) mantido com recursos do [REDACTED], é responsável pela orientação estratégica e gestão do Investimento Social Privado, e também pelo apoio a práticas de Responsabilidade Social Corporativa da empresa. A organização estreita a interface com as comunidades das regiões onde o [REDACTED] está presente.” (sobre a influência da empresa mantenedora)

“Promover o desenvolvimento socioambiental das comunidades no entorno da empresa.” (sobre a influência da empresa mantenedora sobre o território)

“Todas as iniciativas têm o propósito de contribuir para o fortalecimento da vida comunitária ao redor das lojas, mobilizando colaboradores, clientes e sociedade como um todo para a ação solidária.” (sobre a influência da empresa mantenedora)

Apesar de investirem em Desenvolvimento Comunitário, algumas organizações atuam transversalmente com projetos diretamente relacionados à Educação de Crianças e Jovens, Geração

de Renda ou Educação Profissionalizante e Música. Para essas organizações, o Desenvolvimento Comunitário aparece como um meio de se atingir resultados em indivíduos.

Explicando melhor essa análise, é possível utilizar dois casos como exemplo. O primeiro caso é o da organização entrevistada número IV, que tem como um dos seus programas a estruturação de bibliotecas comunitárias. Paralelamente à estruturação da biblioteca, o programa prepara a comunidade para que possa gerir e se apropriar desse espaço, buscando assim atingir melhores resultados em seu projeto que tem como objetivo o incentivo ao hábito da leitura em crianças e adolescentes. O segundo caso é o da organização entrevistada número II, que seleciona projetos educacionais de escolas públicas, sendo estes desenvolvidos em parceria com organizações não-governamentais próximos ao território escolar. Essa organização, visando colaborar para o surgimento de projetos da comunidade educativa realizados em parceria, desenvolve iniciativas que aproximam essas organizações, de forma que elas consigam construir um projeto conjunto, sem perder de vista o objetivo de melhorar os níveis de ensino e a qualidade da educação de crianças e jovens. Em ambos os casos, o Desenvolvimento Comunitário surge como uma estratégia de ação que qualifica os resultados dos projetos, apesar destes estarem ligados a outras áreas.

Um aspecto relevante a ser abordado na dimensão organizacional é a governança dessas organizações. Ao longo das entrevistas, percebeu-se que esse item deveria ser pesquisado, pois, como apontado anteriormente, uma das dificuldades na atuação com projetos de Desenvolvimento Comunitário é a mediação entre os conselhos das organizações e a equipe de gestão de seus projetos. Pela legislação brasileira (GIFE, 2009), as pessoas jurídicas sem fins lucrativos, como as fundações e as associações (que posteriormente podem ser denominadas institutos), devem prever estatutariamente a formação e o funcionamento de órgãos deliberativos, de forma a garantir sua legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. Seguindo essa determinação, a estrutura de governança das organizações entrevistadas contempla a presença de conselhos deliberativos, fiscais, etc.

Nas entrevistas realizadas foram revelados dados que demonstram que esses conselhos são formados por profissionais que atuam nas empresas mantenedoras. Já nos documentos públicos pesquisados (site, relatórios e folders), constatou-se que cinco das oito organizações entrevistadas não divulgam publicamente a composição de seus conselhos e tampouco falam sobre sua existência. As outras três entrevistadas, duas têm conselhos majoritariamente compostos por profissionais das empresas mantenedoras e somente uma organização diversifica a composição de seu conselho, contemplando profissionais da (s) empresa (s) mantenedora(s) com outros profissionais da área ou do setor em que a organização entrevistada atua.

É importante ressaltar que não consideramos a presença de membros da empresa no

conselho como um fator negativo para a gestão das organizações. O que se quer apontar com essa constatação é que isso pode se tornar uma dificuldade na gestão de organizações que atuam com Desenvolvimento Comunitário, pois os profissionais entrevistados abordaram claramente dificuldades para na interação com os seus conselheiros em momentos de deliberação, relatando casos em que o entendimento de seus conselheiros sobre o ciclo de maturação de um projeto deveria seguir o horizonte de tempo com que trabalham as empresas, levando os gestores das organizações à necessidade de despender tempo e estratégias para alinhamento conceitual de seus conselheiros como forma de garantir a qualidade das deliberações e para diminuir algumas intervenções nas técnicas e nos tempos dos projetos e projetos.

7.3 Sentidos atribuídos ao desenvolvimento comunitário

Essa parte da análise dos resultados é dedicada a mostrar a essência desta pesquisa, os sentidos atribuídos pelos entrevistados ao Desenvolvimento Comunitário. Esses sentidos foram encontrados nas explicações dadas pelos entrevistados para as perguntas relacionadas aos conceitos e na sua interpretação do Desenvolvimento Comunitário como uma prática de Investimento Social Privado. As evidências encontradas na pesquisa que fundamentam cada um dos sentidos encontram-se no Apêndice desta dissertação. Optou-se por essa separação para facilitar a leitura e o desenvolvimento das análises.

Para facilitar o entendimento e a abordagem analítica a serem construídos, os sentidos foram classificados segundo três categorias:

- i. Sentidos de Desenvolvimento Comunitário como *meio*: sentidos relacionados ao Desenvolvimento Comunitário enquanto um método ou um meio de se fazer Investimento Social Privado e, assim, alcançar objetivos em um projeto:
 - Foi identificado o sentido de Desenvolvimento Comunitário como um meio de **Experimentação** (ver evidências no Apêndice, página 109)
 - Foi identificado o sentido de Desenvolvimento Comunitário como um **Processo** (ver evidências no Apêndice, página 110)
 - Foi identificado o sentido de Desenvolvimento Comunitário como uma **Transferência de Conhecimento** (ver evidências no Apêndice, página 112)

O primeiro dos sentidos identificado e a ser abordado nessa análise é o sentido da Experimentação, que aponta para o fato de grande parte dos entrevistados considerarem que seus

programas e projetos de Desenvolvimento Comunitário têm sido tratados como um experimento para suas fundações e institutos. Esse sentido surgiu a partir das respostas dados pelos entrevistados para os exemplos de fatos vividos em seus projetos de DC, e onde demonstraram a necessidade de redefinição da trajetória metodológica dos projetos ao longo do seu desenvolvimento, além de outras situações em que se levou em conta o uso de novas ferramentas ou mesmo novos e recorrentes acordos com as comunidades.

As palavras utilizadas e as afirmações dão um contorno experimental ao DC por parte desses gestores, conforme quadro da pág. 108. Esse caráter experimental pode ser entendido como uma constante busca de novas formas e caminhos metodológicos por parte destes profissionais, na tentativa de alcançar seus objetivos, o que reforça o processo de construção como algo necessário na prática de DC, tendo como base os conceitos de Newman (2000). Entretanto, essa redefinição mais constante de métodos e acordos com os participantes do projeto pode pressupor riscos aos resultados que se deseja com os processos de construção abordados por Ammam (1994), a construção de acordos e relações de confiança entre os envolvidos. Assim, a atenção que se quer colocar com esse sentido experimental é que se aqueles que investem em Desenvolvimento Comunitário não estiverem plenamente conscientes dos impactos que podem ser gerados com essas mudanças. Segundo Amman (1994), DC é um processo porque se baseia na construção de acordos e relações de confiança entre os atores envolvidos, o que pode ser colocado em risco ao se considerar os investimentos nesse campo como experimentos.

Outra reflexão que pode ser levantada com esse caráter mais “experimental” é que ele pode ser considerado uma dose de “insegurança” por parte destes profissionais quanto aos métodos de aplicação de Desenvolvimento Comunitário, dado o fato de ser uma nova área de atuação para a maioria dos entrevistados, o que poderia desencadear essa necessidade de correção de rota dos programas e projetos. Isso corrobora para os argumentos de Katz (2005) apud Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007) quando afirmam que há pouca evidência de uma metodologia clara de trabalho no campo do Investimento Social Privado e para Coelho e Gonçalves (2006) que apontam a necessidade premente de qualificação das metodologias do ISP.

Outro sentido atribuído ao Desenvolvimento Comunitário como meio é o que o considera como uma ferramenta para a **Transferência de Conhecimento** à comunidade, conforme descrito nas entrevistas e nos documentos analisados, presentes na pág. 110 desta pesquisa e abaixo, com base num texto retirado do site de uma das organizações entrevistadas, onde de maneira clara a palavra “transferência de conhecimento” é utilizada.

“(...) acredita e trabalha na transferência de conhecimentos para proporcionar aos membros de comunidades estigmatizadas e socialmente vulneráveis chances de se desenvolver pessoal e profissionalmente (...)” (trecho retirado de site de uma organização entrevistada).

Os profissionais atribuíram esse sentido ao Desenvolvimento Comunitário na fundamentação de suas respostas quando consideraram que as comunidades carecem de conhecimentos para alcançarem a transformação da sua realidade e que esta perspectiva de transferência do conhecimento necessário está presente em seus programas e projetos de Desenvolvimento Comunitário, normalmente por meio de processos formativos realizados por consultores ou voluntários.

A partir desta constatação é possível afirmar que a transferência de conhecimento é um aspecto importante de qualquer investimento social, porém o entendimento de que ao fazer investimento deve-se transferir conhecimento pressupõe dois tipos de riscos para a organização investidora: o tipo de conhecimento transferido para as organizações e grupos comunitários e para com a intermediação da relação da empresa mantenedora com a comunidade. No primeiro caso, ao procurar suprir essa carência de conhecimento criando iniciativas que levam esses conhecimentos para esses grupos, o ISP pode-se transferir as lógicas puramente empresariais e assim, levar as comunidades à absorção de conhecimentos que são muito distintos daqueles que regem a vida comunitária. A vida comunitária deve ser regida por relações solidárias, inclusivas e onde se compartilhe desafios sociais comuns, ao contrário de lógicas mais burocráticas e competitivas que estão presentes na vida empresarial. De outro lado, ao intermediar a relação entre empresa com a comunidade fazendo uso da transferência de conhecimento como uma forma ou estratégia de ação, o ISP pode estar contribuindo para que as empresas não se abram às possibilidades de absorção dos conhecimentos existentes nestas comunidades, não criando assim a possibilidade de que as empresas ampliem sua compreensão sobre a visão, a cultura e os valores comunitários do território onde ela mesma está inserida.

Por fim, os dados levantados apontaram também para a existência de sentidos de Desenvolvimento Comunitário como um Processo, conforme evidências da pág. 101, onde os gestores entrevistados compreendem que o desenvolvimento se dá ao longo de um caminho, não tendo um fim em si mesmo. A literatura existente também compreende que DC é um processo, entretanto nesta pesquisa apareceram algumas vezes nas entrevistas relatos que sinalizam haver

dificuldades para que esses profissionais mantenham seus programas e projetos nessa condição processual dentro das fundações ou institutos empresariais. Ao assumir que DC é uma prática metodológica processual, esses gestores admitem a necessidade de se ter “paciência pedagógica” para com o tempo da comunidade, como uma forma de permitir que esta atinja determinado estágio ou etapa do processo de forma gradativa, construindo assim as capacidades para alcançar a autonomia. O que aparece em paralelo a esse sentido, são as dificuldades de convencimento ou argumentações necessárias para que os membros da estrutura de governança, especialmente em situações de deliberação, compreendam a necessidade desta paciência para que seus programas e projetos superem algumas etapas. O tempo das comunidades e o tempo das empresas são distintos, como investidores essas organizações devem considerar que o tempo ideal de um projeto é o tempo necessário para que todo processo de desenvolvimento tenha continuidade quando essas organizações deixem de apoiá-los e essa divergência de tempo pode muitas vezes dificultar essa maturação dos programas e projetos sociais de Desenvolvimento Comunitário, posto que estes projetos são processos em construção, segundo Newman (2000).

Um aspecto a ser ressaltado é que apenas um dos entrevistados abordou a ação educativa como um sentido metodológico do Desenvolvimento Comunitário, conforme evidência abaixo:

“A primeira bola (sobre a metodologia) que é levantada tem que ser a educação, mais a distribuição de renda.” (entrevistado II que afirma o aspecto educacional dos projetos de Desenvolvimento Comunitário como mais importantes que o seu resultado)

A abordagem educativa atribuída ao DC apareceu nos dados levantados, porém no nível individual, ou seja, o sentido educacional mais associado aos beneficiários dos projetos. Esse sentido foi identificado quando os gestores consideraram que Desenvolvimento Comunitário é uma ação metodológica que transforma as pessoas (ver sentidos de resultados em DC, Apêndice, pág. 103), fazendo-as melhor preparadas para gerir suas próprias vidas, conforme maior evidência no trecho abaixo:

“para mim um resultado do Desenvolvimento Comunitário é a transformação social. Uma métrica é o IDH, a educação modificada.”(trecho em que descreve a educação do indivíduo como um resultado importante)

Ocorre que Desenvolvimento Comunitário é considerado um método educativo de ação mais associado à aprendizagem de grupos e convivência, e apesar de transformar pessoas, o aspecto educativo para DC está centrado não no indivíduo, mas na necessidade de uma abordagem ou

metodologia pedagógica que se alinhe a cada comunidade, portanto, o foco educativo está no estabelecimento da relação entre o mediador e a comunidade, compreendendo que há uma forma educativa de levar este grupo ao fortalecimento, à articulação e à autonomia da comunidade (SOUZA, 2000; AMMAN, 1994; FERREIRA NETO; GARCIA, 1987; NEWMAN, 2000). Assim, a ação educativa vai muito além da ação voltada para o indivíduo, é um pressuposto da didática ou da metodologia educativa que orientará as ações desenvolvidas pelos gestores em seus programas e projetos para o estímulo da vida cidadã e comunitária.

Concluindo, trataremos dos sentidos atribuídos ao desenvolvimento relacionados aos resultados que, segundo esses gestores, são considerados pelo investimento em Desenvolvimento Comunitário.

- ii. Sentidos de Desenvolvimento Comunitário como *resultado*: sentidos relacionados ao que buscam como resultado em um projeto de Desenvolvimento Comunitário;
 - a. Desenvolvimento Comunitário como uma ação social que resulta em *Inclusão* (ver Apêndice, página 103)
 - b. Desenvolvimento Comunitário como uma ação social que resulta em *Transformação de Pessoas* (ver apêndice, página 104)
 - c. Desenvolvimento Comunitário como uma ação social que resulta em *Empoderamento* (ver Apêndice, página 116)
 - d. Desenvolvimento Comunitário como uma ação que resulta em *Pensamento Coletivo* (ver Apêndice, página 116)

Comparando com a teoria existente em Desenvolvimento Comunitário, dois dos sentidos encontrados, a *Inclusão* e a *Transformação de Pessoas* são muito condizentes, já que em ambos os sentidos parte-se do pressuposto de fatores pessoais como a elevação do sentimento de autoestima e comprometimento pessoais como pressupostos fundamentais para a promoção do sentimento de coletividade e de pertencimento a uma localidade. Segundo Bennet (1973), Ravitz (1982) e Maser (1997), DC quando abordado sobre a ótica dos indivíduos é mais um fim do que um meio, estando fortemente ligado à promoção da cidadania e à inclusão de pessoas em processos participativos que visam transformação social. Bennet (1973) associa essa promoção da cidadania e participação em processos de transformação social às funções das organizações não-governamentais, pois estas são as que interagem com os indivíduos, tanto com os beneficiários de seus projetos ou como associados de uma associação comunitária, exatamente o tipo de organização que tem recebido apoio das fundações e institutos empresariais.

O *Empoderamento*, outro sentido identificado na pesquisa também é parte da teoria construída para Desenvolvimento Comunitário. Bennet (1973) define empoderamento como um esforço deliberado de pessoas que trabalham coletivamente para a construção de seu próprio futuro. O autor explica que o empoderamento ocorre dentro das organizações comunitárias e que idealmente deveria resultar de um conjunto de técnicas que auxiliam as pessoas a alcançarem esse nível de ação coletiva em que sentem propriedade e capacidade de influir para alcançarem a mudança social desejada.

Segundo Horochovsky e Meirelles (2007), empoderamento dentro de um território democrático tem a ver com ação política dos participantes, pois resulta de controle sobre a própria vida, com participação e compreensão crítica do ambiente em que se insere. Ocorre que nos dados levantados nessa pesquisa o aspecto político de Desenvolvimento Comunitário foi abordado por apenas dois entrevistados, conforme descrição abaixo, o que sugere que esse é um importante ponto de reflexão do setor sobre o alcance político das ações empreendidas pelo Investimento Social Privado nessa área:

“Aí é que entra o lado político. Você não pode isolar o público, né? Você não pode isolar o poder público do particular, senão você vai ter um gueto ou uma, que a gente vê em comunidades bem sucedidas no Sul. Mas que eles pretendem, é ali dentro daquela comunidade” (entrevistado II)

“Porque uma só atuação não mostra, de fato, a consciência do entendimento daquele problema. Se ela fizer uma cobrança ao poder público, conseguir um compromisso em adequar essa rede de esgotos não é suficiente. Ela tem que se engajar no processo.” (Entrevistado I)

Nesse caso o aspecto político não se refere à capacidade das fundações e dos institutos de exercerem influência ou acederem às políticas públicas em favor de suas causas sociais, resultado comumente utilizado pelo setor como exemplo de sucesso em seus programas e projetos, mas refere-se à promoção da capacidade das próprias comunidades de compreenderem e intervirem sobre as políticas públicas ou mesmo ou mesmo do ISP exercer um papel mais ativo com órgãos governamentais como uma estratégia dos programas de Desenvolvimento Comunitário.

Se como defendem Bennet (1973), Ravitz (1982) e Maser (1997), o empoderamento é um resultado da ação política no nível individual e de grupo, os dados levantados nesta pesquisa demonstram haver uma significativa relevância para esse aspecto político ao Desenvolvimento

Comunitário. Ainda que esta possa ser uma intenção do Investimento Social Privado em seus projetos de Desenvolvimento Comunitário, não se apresentou como um tema relevante ou frequentemente abordado por esses gestores.

Friedberg (1997) afirma que ação ou *pensamento coletivo*, outro sentido identificado nesta pesquisa, insere-se na dimensão organizacional dependendo de dois fatores relevantes: o tempo e o espaço dado para a busca de respostas e de solução de conflitos nos grupos comunitários, gerando assim oportunidades para que indivíduos autônomos enxerguem sua interdependência com outros num tempo e num espaço determinados. Sob essa ótica, a participação dos indivíduos nas organizações apoiadas por esses investidores é um dos fatores preponderantes para o alcance dos resultados desejados com o Desenvolvimento Comunitário. Isso mostra a importância de que as fundações e os institutos empresariais colaborem para que as organizações sociais por eles apoiadas proporcionem oportunidades e espaços de deliberação e participação, de modo a possibilitar que o empoderamento e ação coletiva sejam concretos. Nesse caso, destaca-se que todo processo de Desenvolvimento Comunitário pressupõe um maior poder que as fundações e os institutos têm sobre seus projetos e sobre as organizações apoiadas, posto que sua ação é mais ativa, e do qual relevante é que tenham a consciência do que desejam alcançar e dos meios necessários para alcançá-los.

Outro destaque que merece ser dado nos dados levantados nessa pesquisa é que se identificou que os gestores sociais têm consciência quanto aos resultados desejados em seus programas de Desenvolvimento Comunitário, o que permite afirmar que esses profissionais têm aderência à teoria que consolidou o DC como uma ferramenta para levar às comunidades o poder do engajamento, da participação e do trabalho coletivo. DC é uma grande oportunidade de conscientização e ação concreta de cidadania, mas promovê-lo requer o uso das ferramentas adequadas, tanto por parte da organização apoiada quanto daquela que investe recursos financeiros e técnicos, nesse caso o investidor social privado. Assim, a relação entre essas organizações – a fundação empresarial e a organização social apoiada – é fundamental para que os processos vividos nos projetos de fato promovam o alcance dos resultados desejados, tanto nos indivíduos quanto nos grupos comunitários, tornando a estratégia de ação de Desenvolvimento Comunitário um aspecto de grande importância para esses investidores.

Assim, concluindo os sentidos identificados nessa pesquisa, foram identificados aqueles que estão relacionados à perspectiva estratégica da fundação ou instituto empresarial em relação à sua atuação em Desenvolvimento Comunitário. Foram identificados os seguintes sentidos:

iii. Sentidos de Desenvolvimento Comunitário como uma *estratégia*: abordam

diferenciais dos projetos de Desenvolvimento Comunitário que justificam seu uso como uma estratégia de atuação organizacional:

- a) Desenvolvimento Comunitário como uma estratégia de Investimento Social Privado por sua capacidade de *Fixação de Resultados* (ver Apêndice, página 108)
- b) Desenvolvimento Comunitário como uma estratégia de Investimento Social Privado que leva ao *Protagonismo* da comunidade (ver Apêndice, página 109)
- c) Desenvolvimento Comunitário como uma estratégia que promove a *Autonomia* das Comunidades (ver Apêndice, página 109)

Observa-se com esses sentidos novamente a clareza desses gestores quanto à relevância do Desenvolvimento Comunitário como uma estratégia de atuação que pode levar a melhores resultados de seu investimento. Essa visão estratégica do DC e somadas aos sentidos de resultados de DC percebe-se coerência sobre o Desenvolvimento, tanto como meio ou como fim. Desenvolvimento Comunitário é uma forma de empoderar e de dar autonomia aos indivíduos de uma comunidade, portanto tem o poder de melhor *fixação de resultados* para qualquer tipo de ação social empreendida e de dar à comunidade a capacidade de *protagonizar* sobre seu território, exercendo melhor seu papel.

A análise que se faz destes dados encontrados é que de fato a visão estratégica parece ter entrado na lógica do pensamento do Investimento Social Privado sobre o Desenvolvimento Comunitário como ação social, entretanto por outra perspectiva. A estratégia é um conhecimento ainda pouco desenvolvido em Investimento Privado e o que foi encontrado está mais para a relação do ISP para com sua importância para a empresa. Para Bruch e Walter (2005), a estratégia do Investimento Social Privado reside na relação entre competências empresariais e demanda social; para Porter e Kramer (2002 e 2006), a estratégia está na relação de interdependência entre a comunidade e a empresa, partindo da dependência econômica entre ambos.

Dilly (2010) e Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007) afirma que o ISP não tem a perspectiva estratégica em suas ações, que existe baixo grau de estruturação em seus programas sociais e que suas ações promovem o distanciamento dos beneficiários, entretanto, com os dados levantados percebeu-se que existe uma perspectiva estratégica em suas ações programática quando se fala em Desenvolvimento Comunitário, pois o DC é a estratégia de suas organizações.

7.4 – Conclusão e Recomendações

Selznick (1972) afirma que a liderança das organizações é o que dá contorno à personalidade organizacional. Segundo o autor, a liderança possui traços marcantes e uma forma determinada de transformar objetivos no *modus faciendi* das organizações. Assim, para o autor, uma organização seria o resultado de definições e escolhas de seus líderes, que conscientemente ou não formam a natureza dessa organização. No caso dos gestores do Investimento Social Privado, isso não é totalmente verdadeiro, pois as fundações e institutos empresariais impõem aos seus gestores entraves que diluem sua capacidade de decisão e de liderança sob a organização em que trabalham.

Para o autor, o líder deveria ser aquele que elege a missão da organização, a estrutura, e que torna viva e concreta sua atividade, mantendo sua atuação fiel à missão da organização. No entanto, as evidências levantadas nessa pesquisa sugerem que o gestor do Investimento Social Privado não detém o poder sobre a prática organizacional; na verdade são as empresas que têm mais definido as ações que dão personalidade a uma organização dessa natureza.

Os gestores do Investimento Social Privado, com base nos dados desta pesquisa, são profissionais que advêm de distintas áreas de formação do conhecimento e possuem majoritariamente experiência em empresas privadas, o que sugere que são capazes de compreender as intenções empresariais no relacionamento entre a empresa e a comunidade. Por outro lado, demonstraram também que esses profissionais compreendem as demandas das comunidades, o tempo de seus programas e projetos e o que sua organização deseja com o Desenvolvimento Comunitário. O destaque é que a pesquisa revelou que as estruturas organizacionais exercem controle sobre as decisões programáticas meio de seus conselhos, intervindo fortemente sobre seu desenvolvimento, a ponto de diluir o papel de líder que deveria ser exercido por esse gestor ou mesmo o de exigir dele habilidades de mediação e educação nos processos de tomada de decisão.

A figura abaixo ilustra a pressão exercida pelos interesses empresariais e os da comunidade sobre esses gestores, reforçando a mediação e a educação como habilidades do profissional de uma organização que atua com Desenvolvimento Comunitário.

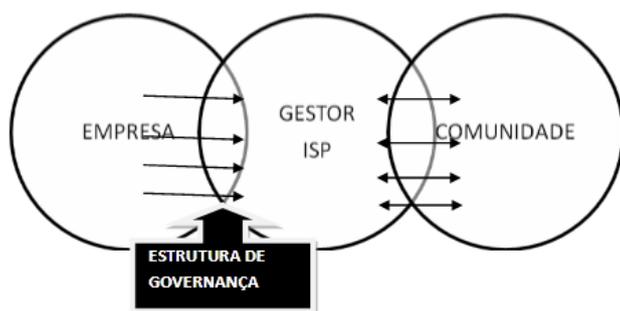


Figura 16: Representação da intervenção empresarial e dos campos de interação dos gestores de ISP
 Autoria Própria

Profissionalmente, esse é um gestor social que, de fato, vive em um mundo de interações, entre interesses distintos – os organizacionais, os das comunidades e os das empresas, o que parece interferir sobre sua atuação, liderança e habilidades profissionais.

Outra conclusão desta pesquisa é que essas fundações têm um papel muito importante para as empresas na sua relação com a sociedade. Um investimento social estratégico, segundo Bruch e Walter (2005), é o que integra a competência interna da organização com as necessidades das comunidades em que essas empresas estão inseridas, reforçando a funcionalidade da empresa e o uso de suas habilidades em favor da comunidade. Essa definição se mostra acertada se considerarmos que a empresa é um ator dentro de uma comunidade, composta por diversos atores sociais que compartilham de um mesmo espaço, com seus ativos e passivos sociais, ambientais e econômicos. O pressuposto é que há uma complementariedade entre a empresa e a comunidade na busca de soluções para problemas que são comuns a ambas. Para isso, entretanto, é necessário que as fundações e os institutos empresariais possam agir, de fato, como mediadores dessa relação.

Quando os sentidos revelados por essa pesquisa são vistos de maneira ampla, conforme ilustra a figura abaixo, é possível analisar o uso do Desenvolvimento como uma metodologia e como um conjunto de resultados esperados.

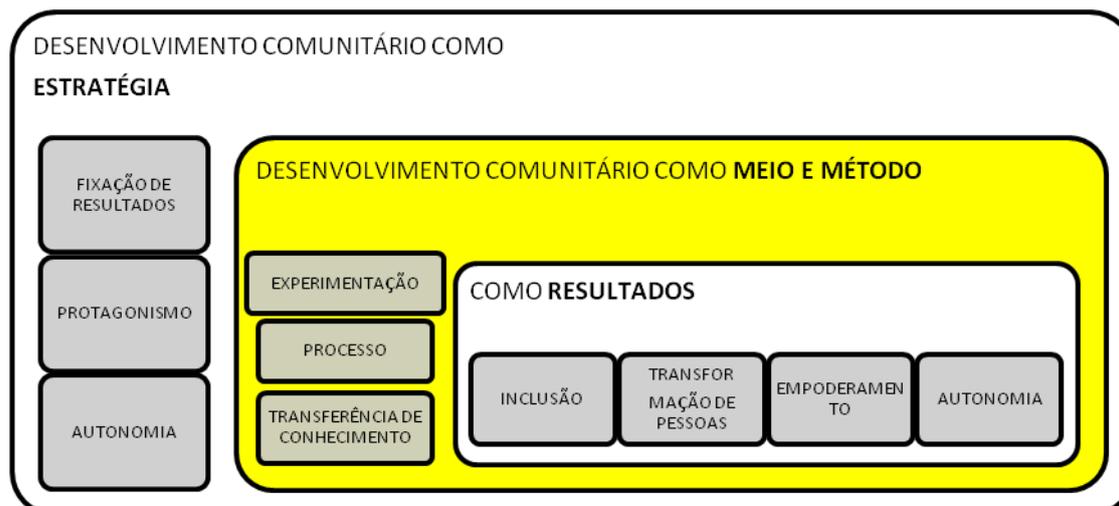
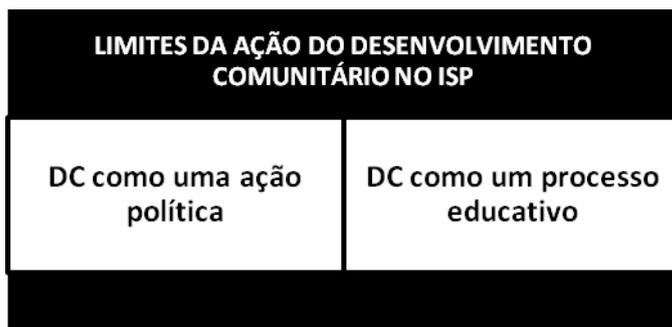


Figura 17: Sentidos atribuídos ao Desenvolvimento Comunitário, conforme revelados na pesquisa Autoria Própria

Primeiramente, esse quadro demonstra que os gestores compreendem bem o Desenvolvimento Comunitário, relacionando os resultados de seus programas com a visão estratégica da organização quando afirmam que os resultados são mais efetivos com o DC. Entretanto, o destaque em amarelo deste quadro aponta para uma análise considerada como mais relevante nesta pesquisa – os meios utilizados pelas organizações para o alcance dos resultados de Desenvolvimento Comunitário em seus programas e projetos.

O fato de o Desenvolvimento Comunitário ter um sentido experimental para esses gestores pode sinalizar uma vulnerabilidade no campo do conhecimento de técnicas e estratégias ou da experiência em desenvolver as comunidades. Confirmando essa análise, alguns profissionais expuseram a necessidade de contratação de consultores para o desenvolvimento de suas ações, ao invés do desenvolvimento de suas equipes. Esse sentido experimental pode, portanto, indicar a demanda de um conhecimento mais específico dos gestores que atuam ISP com foco em DC, o que colaboraria para que os investidores sociais privados pudessem qualificar suas ações e, assim, mostrar melhores resultados.

Com base nos dados levantados também é possível identificar alguns limites da atuação do ISP em Desenvolvimento Comunitário: seu processo educativo de ação e seu fator político.



Quadro 08: Limites da gestão do desenvolvimento comunitário no ISP
 Autoria Própria

Um importante autor contemporâneo, estudioso dos conflitos entre o público e o privado, Dupas (2003, pág. 78) defende que a ação das empresas “*é despolitizadora da questão social, pois parte da desqualificação do poder público*”, pois no seu entendimento a ação mais efetiva das empresas no campo social pode diluir a referência pública e política da sociedade. Não podemos afirmar que a ação do ISP não leve em consideração a questão política de suas causas, pois é possível ver nos dados do Censo GIFE (2000) que as fundações e institutos vêm continuamente buscando meios de intervir para a melhoria das políticas públicas locais e federais, mas é importante lembrar que essas ações têm se dado muito nas áreas de Educação e Juventude, onde os investidores sociais têm colocado prioritariamente seus recursos. A presença de um único entrevistado abordando a questão política do Desenvolvimento Comunitário, uma ação onde o fomento à ação política dos envolvidos é fator fundamental, permite jogar luzes à questão, pois isentar a questão política pode representar uma limitação do ISP nesse campo de atuação.

O fato de o DC ser tratado como uma prática de *Transferência de Conhecimento*, por parte dos gestores e dos programas empreendidos, conforme descrito nos resultados da pesquisa, reforça o uso da ação educativa como um meio para atingi-lo. A título de curiosidade, no campo pedagógico e educacional, a transferência de conhecimento é uma visão arcaica e desatualizada da educação, pois considera o indivíduo como um agente passivo no processo de aprendizagem. A perspectiva sócio-interacional, mais atual, considera a relação entre o promotor/ mediador e o aprendiz partindo do princípio de que ambos são agentes já dotados de um conhecimento prévio e estão construindo um novo conhecimento, pois aprendizagem é uma ação de construção conjunta na qual tem como resultado o aprendizado de ambos. Essa vulnerabilidade na perspectiva pedagógica do Desenvolvimento Comunitário poderia ser uma abordagem que colaboraria para a ampliação das possibilidades de troca e aprendizagem mútua da relação entre Empresa e Comunidade.

Outra análise que se pode fazer da *Transferência de Conhecimento* como uma metodologia de DC é que pode aqui haver uma interferência dos sentidos atribuídos pelas empresas sobre essa

prática. Não é possível fazer essa afirmação pelos dados coletados, pois caberia uma análise empírica tendo como sujeito o conselho dessas organizações. Entretanto, considerando as dificuldades relatadas pelos gestores entrevistados ao falar das deliberações e intervenções realizadas por seus conselheiros, é possível supor que esteja nessa esfera a maior interferência dos sentidos atribuídos pelas empresas sobre a prática das fundações e institutos empresariais.

Essa maior vulnerabilidade no uso do Desenvolvimento Comunitário como uma metodologia levanta uma questão importante para a relação entre empresa e fundação empresarial. Se considerarmos que as fundações e institutos empresariais têm atuado como agentes de mediação entre os interesses empresariais e os das comunidades, a partir dos dados apurados é possível levantar a necessidade de o ISP conciliar sua funcionalidade estratégica para a empresa mantenedora com sua finalidade pública como uma organização social sem fins lucrativos.

Por fim, cabe ressaltar que a fragilidade encontrada nos sentidos atribuídos ao Desenvolvimento Comunitário como um método aponta para uma das primeiras questões abordadas por esta pesquisa – o fato de que os sentidos contribuem para o processo de institucionalização de práticas. Se esses sentidos vêm se colocando como uma prática das organizações, igualmente podem estar servindo de referências para outras organizações, universalizando, portanto, métodos insuficientes ou aquém das possibilidades reais do Desenvolvimento Comunitário como uma metodologia.

Recomendações

As recomendações se fundamentam na visão analítica e crítica dos dados levantados e têm como intenção a contribuição para o crescimento e o desenvolvimento do Investimento Social Privado, considerando as possibilidades que esse setor tem de contribuir de forma mais efetiva para uma transformação social nas empresas e na sociedade.

Primeiramente cabe uma análise dos dados levantados para o gestor social, sujeito desta pesquisa. Os dados apurados reforçaram que há duas habilidades importantes para que esses profissionais exerçam seu papel de líder do Investimento Social Privado, a mediação interna (dentro das estruturas de governança da organização que administra) e a mediação externa (nos programas e projetos empreendidos) a gestão interna (da organização) e a gestão externa (nos programas e projetos). Destas duas habilidades necessárias é possível apontar a necessidade de três abordagens formativas como necessárias para que a construção das habilidades necessárias a esse gestor, conforme ilustra a figura abaixo:

RECOMENDAÇÕES		
GESTOR COMO UM MEDIADOR DE INTERAÇÕES	GESTOR COMO UM AGENTE EDUCATIVO INTERNO	GESTOR COMO UM PROMOTOR DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Quadro 09: Recomendações para a gestão do Investimento Social Privado
Autoria própria

Quanto às habilidades de mediação podemos afirmar que o modelo de gestão que mais se enquadra ao investimento social privado em Desenvolvimento Comunitário é a gestão social. Esse profissional concilia os múltiplos interesses dos diversos atores envolvidos no processo de Desenvolvimento Comunitário; logo, como gestor ele realiza uma mediação social, que deveria ser uma habilidade desse profissional, conforme afirmaram Gondim, Fischer e Mello (2006). Diante das dificuldades apontadas para manter essa mediação em meio à interferência dos conselhos, é recomendável uma formação específica para que esse profissional aborde componentes teóricos e práticos da gestão social que lhe permitam compreender-se como um *mediador de espaços de interação*.

Outra recomendação é que esse profissional seja um *agente educativo da empresa*, pois uma de suas dificuldades na implantação do Desenvolvimento Comunitário é a necessidade de educar os conselheiros das organizações quanto ao que é e como deve ser feito esse investimento. Mindlin (2009) reforça a necessidade de cuidado com as formas de gestão e de formação dos conselheiros do Investimento Social Privado, nesse caso, reforça-se a necessidade de formação também do gestor desses conselhos. O tema já vem sendo abordado pelo GIFE juntamente com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que além de publicações a respeito, realizou dois cursos de formação de conselheiros, nos anos de 2010 e 2011.

Porter e Kramer (2002 e 2006) e Bruch e Walter (2005) desenvolveram teorias sobre a estratégia a ser adotada pelas empresas em relação ao Investimento Social Privado, o que não encontramos na gestão do investimento privado para com sua prática organizacional. Um exemplo dessa necessidade reside na desconexão encontrada na pesquisa entre os sentidos atribuídos ao Desenvolvimento Comunitário como estratégia e os métodos utilizados para alcançá-los. Percebe-se a clareza da importância do Desenvolvimento como uma estratégia da organização, mas não para com sua ação.

Coelho e Gonçalves (2006) afirmaram que um desafio atual dos investidores sociais é a

necessidade de mostrar resultados e a relevância de suas ações, além de mostrar seus resultados para a sociedade. Esses são problemas que precisam ser enfrentados pelo setor, pois ele carece de uma reflexão sobre sua prática para alcance de seus resultados e da formação de seus profissionais. O Investimento Social Privado em Desenvolvimento Comunitário cresce em valor investido e em número de organizações e beneficiários, mas quando questionado sobre os resultados de seu trabalho, ainda existe um silêncio, um sinal de vulnerabilidade ou desconhecimento. Sua legitimidade perante a sociedade não está ligada apenas à sua funcionalidade para as empresas, mas depende também da sua capacidade de comprovar que essa forma de relação entre empresa e sociedade é benéfica e contribui para a superação dos problemas sociais, cabendo uma reflexão sobre a prática e a qualidade da gestão de seus programas.

Não só na área de Desenvolvimento Comunitário há crescimento, o Investimento Social Privado cresce continuamente desde a sua institucionalização, mas ainda é pequena a quantidade de estudos realizados pela academia brasileira para a qualificação das ações desse tipo de relacionamento entre Empresa e Sociedade. Isso pode ser um sinal de ausência de visão crítica do setor como também um indicador de que esse tema não tem sido abordado pela academia como necessário. Por isso, este trabalho se encerra com a afirmação da necessidade de estudos relacionados à governança das fundações e institutos empresariais, estudos relacionados às estratégias de gestão dessas fundações e institutos e, por fim, estudos que abordem a formação desses profissionais.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira; OZELLA, Sergio. Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 26, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29 mar. 2011.

ALIANÇA GRUPO CAPOAVA. **Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou pequeno?** São Paulo, 2010.

ALVES, Mário Aquino. **Terceiro setor: o dialogismo polêmico**. 2002. 339 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

AMMAN, Safira Bezerra. **Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1984.

ARENDT, Ronald J. J. Psicologia Comunitária: teoria e metodologia. **Psicol. Reflex. Crit. [online]**, v.10, n.1, p. 7-16, 1997.

BARROS, J. P. P. et al. O conceito de “sentido” em Vygotsky. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 21, n. 2, p. 174-181, maio/ago. 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.

BENNETT, A. Professional staff member’s contributions to community development. **Journal of the Community Development Society**, Phoenix, n. 4, p. 58-68, setembro 1973.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado da sociologia do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 1996.

BORGES, F. MIRANDA R. VALAD O N IOR V. M. O discurso das Fundações Corporativas: Caminhos de uma “Nova” Filantropia? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., São Paulo, 2007.

BROWN, W. et al. Corporate philanthropic practices. **Journal of Corporate Finance**, Amsterdam, v. 12, n. 5, p. 855-877, 2006.

BRUCH, H.; WALTER, F. The keys to rethinking corporate philanthropy. **MIT Sloan Management Review**, 2005.

CARVALHO, M. C. Introdução à temática da gestão social. In: ÁVILA, C. M. (Coord.). **Gestão de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: AAPCS, 2001. cap. 6, p. 457. (Coleção gestores sociais).

CASSIANI, S. de B.; CALIRI, M.H.L.; PELÁ, N.T.R. A *grounded theory* nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 3, p. 75-88, dez. 1996.

CAMPOS FREITAS, Regina Helena. **Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia**. Petrópolis: Vozes, 1996.

COELHO, M. . GON ALVES, C.A. Uma Proposta de Avaliação para o Investimento Social Privado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, 2001.

DOWBOR, Ladislau. Tendências da gestão social. **Saúde soc. [online]**, v.8, n.1, p. 3-16, 1999.

FARAH, Marta Ferreira Santos . Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **O&S. Organizações & Sociedade**, Salvador, v.7, n.17, p. 59-86, 2000.

FERREIRA, F.P. **Teoria social da comunidade**. São Paulo: Herder, 1968. (Coleção Ciência do Comportamento).

FERREIRA NETO, Augusto; GARCIA, Sebastião. **Desenvolvimento comunitário, princípios para a ação**. Rio de Janeiro: Bloch Editora, 1987.

FISCHER, T. M. D. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 780-808, set./out. 2006.

_____ (Org.). **Poder local: governo e cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1993.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. Interviewing: the art of science. In: DENZÏN, Norman K.;

LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, mar. 2004.

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

FRIEDBERG, E. Le dynamique de l'action organisée. In: CABIN, P. **Les organisations: état des savoirs**. Paris: PUF, 1997

FREITAS, M.F.Q. Contribuições da psicologia social e psicologia política ao desenvolvimento da psicologia social comunitária. **Psicologia e Sociedade**, n. 8, p. 63-82, 1996.

GEVA, Aviva. Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. **Business and Society Review**, EUA, v.113, n.1, p. 1-41, julho 2008.

GIFE. Censo GIFE 2000. 5. ed. GIFE: São Paulo 2001. Disponível em: <[http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20\(baixa\).pdf](http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20(baixa).pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2011.

_____ Censo GIFE 2004. São Paulo GIFE, 2005. Disponível em: <http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp>. Acesso em: 23 mar. 2011.

_____ Censo GIFE 2006 . São Paulo GIFE, 2007. Disponível em: <http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp>. Acesso em: 23 mar. 2011.

_____ Censo GIFE 2010 . São Paulo GIFE, 2011. Disponível em: <http://www.gife.org.br/ogife_investimento_social_privado.asp>. Acesso em: 23 mar. 2011.

GODOY, S. Arilda. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 2-29, maio/jun. 1995. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2011.

GONDIM, S.; FISCHER, T. M. D.; MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre a experiência de pós-graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p.1-16.

HOROCHOVSKI, R.R; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de Empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Núcleo de Pesquisa em Movimentos Sociais, 2007.

HOWE, Brian; CLEARY, Rev Ray (2001), *Community building: Policy issues and strategies for the Victorian Government*, Report commissioned. Melbourne: Victorian Department of Premier and Cabinet, 2001.

INSTITUTO ETHOS. *Evolução dos Associados*. Disponível em: < www.ethos.org.br>. Acesso em: 24 de março de 2011.

IPEA. *A Iniciativa Privada e o Espírito Público - A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*. Disponível em http://www.ipea.gov.br/acaosocial/articledcd2.html?id_article=244. IPEA, 2006. Acesso em 5 de março de 2011.

ISIN, E.F. ; WOOD, P.K. **Citizenship and Identity**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

KISIL, Marcos. **Comunidade: foco de filantropia e investimento social privado**. São Paulo: Global, 2005.

KLIKSBERG, Bernardo. **O Desafio da Exclusão - para uma gestão social eficiente**. São Paulo: Edições Fundap, 1997

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2006.

KUNSCH, M. M. K. . *História das relações públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes*. **Idade Média São Paulo**, v. 01, p. 120-125, 2002.

LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves; SOUZA, Flávia Regina de, PANNUNZIO, Eduardo. *Perspectivas para o Marco Legal do Terceiro Setor (1ª ed.)*. São Paulo: GIFE, 2009.

LEVY, Reynolds. **Give and take: a candid account of corporate philanthropy**. Boston: Harvard College, 1999.

MACKE, J.; CARRION, R. M.; DILLY, E. K. *Programas Sociais Corporativos e Capital Social: Proposta de Qualificação*. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 836-853, Set./Out. 2010.

MARI, Hugo. **Os lugares do sentido**. Campinas: Mercado de Letras, 2008.

MASER, C. **Sustainable Community Development: Principles and Concepts**. Flórida: St. Lucie

Press, 1997.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MOODY, Michael. **The Construction and Evolution of Venture Philanthropy, Evidence from Proponents and Practitioners- Research Paper**. Califórnia: The Center on Philanthropy and Public Policy, 2006.

McGINTY, Sue. **Community capacity building**. Brisbane: Australian Association for Research in Education Conference. School of Indigenous Australian Studies, James Cook University, 2002.

MELO, José Marques de; DUARTE, Jorge (Org.). **Memória das ciências da comunicação no Brasil: os grupos do Centro-Oeste**. Brasília: UniCEUB, 2001.

MILANI FILHO, Marco Antônio Figueiredo. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidência. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FEA/USP, 2007

MINDLIN, E. Sérgio. **A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. 2009, 210 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29052009-120629/pt-br.php>>. Acesso em: 18 jun 2010.

NEUMANN, Lycia Tramuja Vasconcellos. **Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais - ABCD**. São Paulo: Global, 2005.

NOGUEIRA, F. A. ; SCHOMMER, P. C. Quinze anos de investimento social privado no Brasil: conceito e práticas em construção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33. , 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2009.

PHILLIPS, Bernard S. **Pesquisa social: estratégias e táticas**. Rio de Janeiro: Agir, 1994.

PIMENTEL, Alessandra. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 114, nov. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid>. Acesso em: 26 de agosto de 2010

PORTAL AÇÃO VOLUNTÁRIA. **Entrevista realizada com Paula Schommer**. Disponível em:

<<http://www.acaovoluntaria.org.br/mostraConteudo.asp?id=124>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, EUA. 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, Boston, EUA. 2002.

PUTNAN, R.D. **The prosperous community: social capital and public life in the American prospect**, The American Prospect, 13: p. 35-42; 1993.

RAVITZ, M. Community development: challenge of the eighties. **J. Community Dev. Soc.**, Washington, v.13, n.1, p. 1-10, maio 1982.

ROSSETTI-FERREIRA, M. C. Seguindo a receita do poeta tecemos a Rede de Significações e este livro. In: ROSSETTI-FERREIRA, M. C, et al. (Orgs.). **Rede de Significações e o estudo do desenvolvimento humano**. Porto Alegre: Artmed, 2004. P. 15-19.

SACHS, Ignacy. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento**. São Paulo: Vértice, 1986. .

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2000..

SCHOMMER, Schies Paula; ROCHA, F. C. C. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: FISCHER, Tânia. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

SCHOMMER, P. C. Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2000, Curitiba. **Anais...**

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SHAFFER, Ron. Building economically viable communities: a role for community developers.

Journal of the Community Development Society, 1990.

SHOTTER, J. El lenguaje y la construcción del sí mismo. In: PAKMAN, M. (Org.). **Construções de la Experiencia Humana**. Barcelona: Gedisa Editorial, 1996. v.1, p.213-25.

SOUSA, Livia Mesquita de; SOUSA, Sônia Margarida Gomes. Significados e sentidos das casas estudantis e a dialética inclusão-exclusão. **Psicol. cienc. prof.**, Local, v.29, n.1, p. 4-17, 2009.

SOUZA, Maria Luiza. **Desenvolvimento de comunidade e participação**. São Paulo: Cortez, 1991.

SPINK, Mary Jane (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano, aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 1998.

SPINK, M.; MINCOFF, A. A pesquisa como prática discursiva. SPINK, M. ; FREZZA, M. **Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social**. São Paulo: Cortez, 1999. Cap. 2.

SPINK, M.; LIMA, R. Rigor e Visibilidade: a explicitação dos passos da Interpretação. SPINK, M. ; & FREZZA, M. **Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social**. São Paulo: Cortez, 1999. Cap., 4..

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local**. Ijuí: Unijuí, 2007.

_____. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, v.32, n.5, set./out. 1998.

TIMONEN, Laura; LUOMA, Vilma. Sector-based corporate citizenship. **Business Ethics: A European Review**, Local, v. 19, n. 1, jan. 2010.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VILLAR, Rodrigo. Niveles de Intervencion en Desarrollo de Base. **Cuadernillos de Desarrollo de Base**, n. 1, 2004. Disponível em:
<http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/Cuadernillo_1_esp.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2010.

WEBER, K. GLYNN, M. M. Making sense with institutions: context, thought and action in Karl Weick's theory. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1639-1660, 2006

WEICK, Karl E. **Sensemaking nas organizações**. London: Sage Publications, 1995.

WEICK, Karl E. SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v.16, n.4, p. 409–421, jul.ago. 2005

WEEDEN, C. **Corporate Social Investing: The Breakthrough Strategy for Giving and Getting Corporate Contributions**. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, 1998.

APÊNDICE – identificação dos sentidos

1. Sentidos relacionados ao Desenvolvimento Comunitário como meio:

SENTIDO DE EXPERIMENTAÇÃO				
COD.ABERTA	COD.AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQ.	TRECHOS ENTREVISTA
<p>Palavras e atribuições do Desenvolvimento Comunitário como uma experiência.</p>	<p>EXPERIMENTAÇÃO</p>	<p>Abordagem experimental para as ações realizadas e pela conceituação existente</p>	<p>05</p>	<p>-“Bom, erros e acertos. Qual é a nossa próxima carta náutica. Então, vamos acertar. A gente acertou, acertou. Então agora vamos lá nessa comunidade e vamos fazer diferente”.</p>
				<p>“É uma experiência nova e um desafio para o investimento social privado, por tratar-se exatamente de um processo e não de um projeto onde é possível determinar começo, meio e fim.”</p>
				<p>“... e acho que a gente perdeu (?), não estou falando perdeu o ponto, mas fez algumas coisas, porque todo processo de desenvolvimento comunitário, de sustentabilidade ele está indo muito novo.”</p>
				<p>“Eu acho que ainda é muito na tentativa e erro. Não existe um be-abá ainda. Qualquer organização, instituto que está entrando nisso vai construir o</p>

				conhecimento, vai construir”
				“A gente estava com a faca e o queijo na mão. Daí tentei fazer esse projeto à fórceps mesmo...e não deu certo”

SENTIDO PROCESSUAL				
Codificação Aberta	Codificação Axial	Descrição da Categoria	Frequência	Trechos entrevista
Palavras que reforçam o fator temporal e processual do DC	PROCESSUAL E DE LONGO PRAZO	Atribuição de características que conferem ao DC como um processo que confere aos objetivos sociais, longo prazo para sua conquista	08	- “Só que a biblioteca é um meio de criar experiência comunitária. E a partir desta experiência, outras poderão surgir”
				-Então, ao meu ver, a idéia de Desenvolvimento Comunitário, a meu ver pressupõe um exercício bastante extenso, cansativo e teimoso.”
				-“Nem sempre o projeto que a gente pensa que em um ano vai rodar, às vezes demora três. Mas a gente respeita esse tempo.
				-“é um processo, pois contempla necessariamente uma seqüência de passos. A própria palavra "desenvolvimento" indica movimento, crescimento, aprimoramento.”
				-“Eu acho que a grande diferença dos investimentos, assim, do desenvolvimento comunitário, é o período que você se permite fazer investimento”.
				“Eu acho que desenvolvimento tem um, eu acho que principalmente é uma coisa assim que é maturação, é consolidação, é processo, é percurso...”

				“a duração...é um ciclo para a transformação”
				“Então vi que as coisas têm seu tempo, que não adianta você querer forçar”

SENTIDO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO				
COD. ABERTA	COD. AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	TRECHOS ENTREVISTA
Palavras que expressam o compartilhar e o transferir conhecimento para a comunidade	TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	Ato de promover o DC por meio da formação e compartilhamento de conhecimento com as comunidades	05	<p>“A partir do momento que você está de fato transferindo conhecimento, fortalecendo lá para os atores locais, para a base, para quem está lá e para quem está lá e vivencia, entendeu?”</p> <p>“Mas assim, há uma aproximação para que se possa fazer um projeto e essa, na verdade, quando a gente vai atrás desse, faz uma, vamos dizer, se a gente está captando um cliente, mesmo que internamente, a gente já vai com uma visão de como atuar. Um desenvolvimento comunitário a gente está atuando muito com a metodologia da Rede América, de desenvolvimento de base”</p> <p>“A gente sempre se preocupou muito em buscar referências para poder compartilhar esse conhecimento”</p> <p>“Olha, aqui está a</p>

				faca, aqui está o queijo, façam!”
				“Obviamente que a gente pode trazer contribuições, ajudá-las a pensar, formá-las, trazer informação, trazer formação”

2. Sentidos relacionados aos Resultados em Desenvolvimento Comunitário

SENTIDO DE INCLUSÃO				
COD. ABERTA	COD. AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	TRECHOS ENTREVISTA
Palavras que remetem ao DC como uma ação que visa incluir pessoas	INCLUSÃO	Caracterização como ferramenta de inclusão social de pessoas	06	“Mas a gente acredita que o que falta Planejamento Estratégico e acesso ao conhecimento, para que o outro possa decidir o que ele vai fazer com o conhecimento
				“Se eu tenho um indivíduo que ele não tem acesso ao mundo externo, ele não pode se desenvolver”
				-“a partir do momento que ele se conhece, se reconhece e ele se insere dentro dessa comunidade”.
				-“O que me chama a atenção é que esse projeto traga a inclusão fechada”. (no sentido de preparar e inserir no mercado de trabalho)
				“ Desenvolvimento é exatamente isso que tem que partir da pessoa, que é o seu conhecimento, o seu reconhecimento, a sua inserção nas condições da sua

				comunidade, e não uma coisa artificial”
				“ A inclusão do maior número de pessoas...Se eu posso investir nesse profissional para tornar esse profissional melhor, um cidadão melhor, e às vezes não só para nós.

SENTIDO DE TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS				
COD. ABERTA	COD. AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	TRECHOS ENTREVISTA
Palavras com sentidos de transformar pessoas	TRANSFORMAÇÃO DE PESSOAS	Atribuição de desenvolvimento comunitário como um meio de promoção de desenvolvimento de pessoas	07 ENTRE VISTADOS	<p>“O não acesso (de pessoas), a não compreensão das palavras impede qualquer movimento (de pessoas) de cooperação com caminhos e soluções que precisam harmonizar.”</p> <p>-“Então, se eu tenho um indivíduo mudado, que ele busca mudanças na vida dele e consegue até de outras pessoas, aquela modificação da comunidade, da cidade dele, ele vai interferir no mundo externo”.</p> <p>-“Mas assim, para mim Desenvolvimento Comunitário vê mais a pessoa.” “Porque não adianta você transformar o bairro e não transformar as pessoas, não desenvolvê-las.”</p> <p>“Então, eu acho que DC para mim, começa no ser humano.”</p>
				-“O reconhecimento que a pessoa tem do papel dela na vida: Eu sou importante, a minha

				família é importante. Essa terra que eu estou é importante. O que eu faço é importante, o que eu produzo é importante.”
				“ua l é o sonho das pessoas? Poderem trabalhar. A minha necessidade é isso: ter profissionais qualificados. Se eu posso investir nesse profissional para torná-lo um...cidadão melhor, e às vezes não só para nós. O que é que você desenvolve na comunidade?”
				“Mas assim, para mim desenvolvimento comunitário vê mais a pessoa. Porque não adianta você transformar o bairro e não transformar as pessoas, não desenvolver. Então eu acho que desenvolvimento comunitário para mim começa mais no ser humano”
				“acho que é como nós contribuimos para que as pessoas cresçam”...Eu estou é mudando pessoas”

SENTIDO DE EMPODERAMENTO

COD. ABERTA	COD. AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	TRECHOS ENTREVISTA
Palavras que expressam uma comunidade capaz e com poder	EMPODERAMENTO	Desenvolvimento Comunitário como uma prática que confere à comunidade a sensação de poder sobre sua	03	“É, assim, você está empoderando, você está dando conhecimento, transferindo conhecimento, até gerando autoestima,

de voz.		capacidade de encontrar soluções para seus problemas, empoderamento.		fortalecendo quem de fato é o beneficiário direto.”
				“é dar voz à comunidade”
				““É o empoderamento da comunidade”
				“Fazer as coisas conforme o que elas [as comunidades] desejam, correndo atrás...e poder buscar ajuda, solicitar parcerias conforme o necessário. Enquanto a gente não devolver para a comunidade a capacidade de solucionar seus problemas”

SENTIDO DE PENSAR COLETIVO

COD. ABERTA	COD. AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	TRECHOS ENTREVISTA
Palavras e argumentos que expressam o DC como uma ação que promove o pensamento da coletividadee	PENSAMENTO COLETIVO	Desenvolvimento como uma prática que promove o pensamento e o sentimento de coletividade na comunidade.	05	Então um exemplo, a história da orquestra na favela, né? O cara sai de lá, ele não deixa nada na comunidade. Ele fica lá, faz sua aula de dança e não sei o que, não sei o que, e a hora que ele consegue, ele se torna um virtuose do violino ou do não sei que, ele sai. Ele não deixa absolutamente nada na comunidade
				“Eu acho que é um cuidando do outro. ” “União de pessoas lutando para que se desenvolvam juntas”

				Que vínculo existe entre aquelas pessoas daquele bairro. Ou um bairro dormitório em São Paulo. O cara não faz nada no bairro”
				“ Desenvolvimento é exatamente isso que tem que partir da pessoa, que é o seu conhecimento, o seu reconhecimento, a sua inserção nas condições da sua comunidade, e não uma coisa artificial”
				“Mostrar que ali a gente está para pensar no coletivo, e o que é que diz respeito ao coletivo”

3. Sentidos relacionados à estratégia em Desenvolvimento Comunitário

SENTIDO DE FIXAÇÃO DE RESULTADOS				
CODIFICAÇÃO ABERTA	CODIFICAÇÃO AXIAL	DESCRIÇÃO DA CATEGORIA	FREQUÊNCIA	TRECHOS DAS ENTREVISTAS
Palavras com sentido de fixar e manter resultados	FIXAÇÃO DE RESULTADOS	Caracterização como ferramenta com maior aderência das transformações sociais desencadeadas	06	<p>- ”E quando você negocia alguma coisa coletivamente, a sustentabilidade ou os resultados tendem a ser melhores”</p> <p>“Então, às vezes tem projeto que demora cinco, seis anos, para as pessoas terem consciência de que o desenvolvimento é deles, não é da Fundação.”</p> <p>-Então, um exemplo, a história da orquestra na favela, né? “O cara sai de lá, ele não deixa nada na comunidade.” [no</p>

				sentido de afirmar o oposto]
				“Eu enxergo como resultado sustentabilidade. Quer dizer, todas as ações que você, ele permanece, o resultado permanece. Ele é duradouro”
				“não estou pensando no curto prazo e no crescimento simplesmente, mas estou pensando numa, em ações que levem em conta sua sustentabilidade no tempo”.
				“Mas além disso, a comunidade articulada e fortalecida podendo gerenciar suas questões sozinhas. Não sei se sozinhas, mas de maneira autônoma, no sentido de dar conta ...”

SENTIDO DE PROTAGONISMO

COD. ABERTA	COD. AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	TRECHOS ENTREVISTA
Argumentos que expressam o protagonismo da comunidade	PROTAGONISMO	A comunidade como protagonista de sua história, agindo a favor de seu futuro segundo seus interesses	03	“Eles são donos – para não falar a palavra protagonistas – do próprio desenvolvimento. A comunidade é quem decide para que lado que vai, as ações que vai tomar, os projetos que vai empreender. A comunidade é dona do seu desenvolvimento”.
				“feito pela própria comunidade, ela agindo e se inteirando”

				“ uando eu falo em aderir, eu quero dizer não só a participação, mas acreditar, decidir nas reuniões, falar”
--	--	--	--	--

SENTIDO DE AUTONOMIA				
COD. ABERTA	COD. AXIAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	TRECHOS ENTREVISTA
Argumentos que reforçam a autonomia da comunidade	AUTONOMIA	DC como uma prática social que promove a autonomia da comunidade frente ao investidor e frente às instituições presentes no local	04	“Porque tudo que a gente faz é fortalecendo as famílias, fortalecendo elas para que elas tomem as suas próprias decisões”
				“talvez eu seja repetitiva, mas a liberdade (referindo-se à comunidade) “
				“a comunidade tomar as rédeas do próprio desenvolvimento”
				“Então, procuramos devolver à comunidade a capacidade de gerenciar seus processos, de decidir”