

AS ONGS E A REALIDADE BRASILEIRA - 5



PICASSO

Iniciativas Empresariais e
Projetos Sociais
Sem Fins Lucrativos

SERVIÇO ALEMÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E SOCIAL
DEUTSCHER ENTWICKLUNGSDIENST

Rua Joaquim Felipe, 101, CEP: 50050-340 - Cx. P. 1655 - CEP: 50001-970
Fones: (081)221.3064 - 221.0075 - FAX: (081)222.1959 - Recife - PE - Brasil



1. O Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social (SACTES) ou, em alemão, DEID (Deutscher Entwicklungsdienst), é um órgão de cooperação internacional da República Federal da Alemanha (RFA), que atua na área técnica e social, com sede em Berlim, e tem a forma jurídica de uma sociedade mista, formada pelo Estado alemão (sócio majoritário) e por organizações não-governamentais alemãs (sócios minoritários). É financiado pelo Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da RFA.

2. Objetivos

- Colocar, nos países com os quais mantém acordos bilaterais, pessoal técnico e profissionais devidamente qualificados à disposição de instituições, tanto governamentais como não-governamentais, em projetos de desenvolvimento e conceder pequenos financiamentos a organizações não-governamentais (ONG's), para assim contribuir para o melhoramento das condições de vida da população;

- Proporcionar a técnicos e profissionais alemães uma oportunidade para por em prática sua experiência profissional dentro de um contexto socio-cultural novo, ampliando destarte, sua consciência do mundo e induzindo-os a considerar e defender, depois de regressarem à Alemanha, os interesses dos países em desenvolvimento.

DEMO

CENTRO LUIZ FREIRE - CENTRO JOSUÉ DE CASTRO - FASE - CENTRO DOM HELDER CÂMARA - SACTES

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E METODOLOGIAS
DE TRABALHO EM ONG'S NO NORDESTE

Rua Joaquim Felipe, 101, Recife - PE. Cx Postal 1655 - Cep 50050-340 - Tel.: (081) 221-3064 - Fax.: (081) 222-1959

O projeto DEMO é um trabalho desenvolvido em parceria por seis entidades: Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social (Sactes), Centro Josué de Castro, Centro Luiz Freire, Fase, Etapas e Cendhec. O projeto visa realizar uma investigação participativa sobre concepções/procedimentos institucionais e metodologias de trabalho utilizadas por ONG's, buscando identificar, na prática dessas organizações, elementos que possibilitem a construção de modelos institucionais e metodológicos mais adequados às suas necessidades e perfil atual.

O DEMO tem os seguintes objetivos:

- Elaborar um diagnóstico sobre o processo de transformação do perfil de ONG's;
 - Analisar e sistematizar modelos de gestão e metodologias de trabalho utilizados e/ou experimentados em ONG's e;
 - Implementar uma estratégia para formação em metodologias participativas e capacitação gerencial de técnicos de ONG's.
- O DEMO iniciou suas atividades em janeiro de 1995 e o seu trabalho tem duração prevista para dois anos.

ABONG

Programa de Desenvolvimento
Institucional das Ongs

Rua Dr. Renato Paes de Barros, 684, São Paulo - SP - Cep 04530-001 - Tel.: (011) 829-9102 - Fax (011) 822-6604

Fundada em agosto de 1991, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), fruto de diálogos e articulações abertas entre várias Ong's objetiva representar e promover o intercâmbio entre as Ong's empenhadas no fortalecimento da cidadania, na expansão dos direitos fundamentais e na consolidação da democracia.

A ABONG reúne atualmente mais de 230 associadas e está organizada em cinco regionais: norte, nordeste, sudeste, sul e centro-oeste.

Seus principais objetivos são:

1. Constituir foros de debates e grupos de trabalho para o aprofundamento de temas importantes da realidade nacional e da cooperação internacional;
2. Servir de veículo de expressão, em níveis nacional e internacional, de opiniões, contribuições, propostas e alternativas das Ong's frente à problemática do desenvolvimento da sociedade brasileira;
3. Animar a coordenação nacional, regional e especializada entre as Ong's;
4. Estimular o diálogo e a cooperação com Ong's em nível internacional e a informação sobre a atuação de agências governamentais e multilaterais de desenvolvimento;
5. Defender os interesses comuns de suas associadas, representando esses interesses perante a opinião pública e o Estado;
6. Facilitar a orientação e defesa legal de suas associadas.

APRESENTAÇÃO

Recentemente as ONGs têm sido chamadas a buscar novas relações no âmbito da sociedade civil para o financiamento de suas atividades e para assumirem iniciativas conjuntas em trabalhos voltados principalmente para atender necessidades dos grupos mais vulneráveis de nossa sociedade, os setores mais pobres, os excluídos.

O apelo ao desenvolvimento de parcerias que estimulem a solidariedade cidadão-cidadão é parte do nosso compromisso em mobilizar a sociedade civil na luta pela construção da cidadania e da democracia em nosso país. Outro aspecto muito importante é o questionamento das políticas públicas, o monitoramento das iniciativas do Estado, o nosso papel de "ombudsman" da sociedade no campo das políticas sociais. Neste caderno trataremos de explorar as oportunidades que se abrem com iniciativas de parcerias entre entidades da sociedade civil. Em Cadernos Abong anteriores já abordamos a questão das políticas sociais e o Estado.

A filantropia empresarial; a construção do chamado Terceiro Setor (nem Estado, nem mercado), que reúne as instituições sem fins lucrativos; a questão sempre delicada entre o assistencialismo (que qualifica sua clientela como população carente) e o reconhecimento dos direitos de cidadania enquanto direitos universais; são questões que necessitamos conhecer melhor e debater.

Neste ano de 1995, um conjunto importante de empresas com recursos destinados a ações sociais criou uma associação - o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, num processo de construção de sua identidade coletiva, na busca de coordenar e potencializar suas iniciativas individuais.

A Abong já assumiu iniciativas conjuntas com várias das instituições que integram hoje o GIFE. Entre essas iniciativas vale destacar a produção do documento "Parceria e Transparência", entregue ao governo Fernando Henrique no início do ano, onde propomos a elaboração de uma nova legislação que regulamente as entidades sem fins lucrativos.

Para nos informarmos sobre as concepções de filantropia e o que fazem estas instituições que participam do GIFE convidamos Ana Maria Wilhelm, superintendente da Fundação Abrinq para os Direitos da Criança, para escrever este texto. Ana Maria convidou Elizabete Ferrarezi, do Centro de Estudos do Terceiro Setor, da Fundação Getúlio Vargas, para escrevê-lo em conjunto. Agradecemos às duas pelo seu trabalho.

Este debate apenas se inicia na perspectiva de identificarmos os campos comuns de interesse e as possibilidades de ação conjunta com o GIFE e seus integrantes. Esperamos que ele dê seus frutos em breve pois há muita coisa a ser feita, de preferência em conjunto.

sactes
ded

ABONG

DEMO

Iniciativas Empresariais e Projetos Sociais Sem Fins Lucrativos

ANA MARIA WILHEIM

Ana Maria Wilhelm é socióloga pela USP, e assume o cargo de Superintendente da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (FADC), desde 1990.

ELISABETE FERRAREZI

Elisabete Ferrarezi é socióloga, mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas e membro do Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS/FGV).

Agradecimentos

As autoras agradecem à Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança pelo apoio logístico e pelo material de consulta; à cessão das pesquisas do Centro de Estudos do Terceiro Setor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, e do Banco de Dados da Fundação Emílio Odebrecht e a todos que contribuíram com suas informações para o enriquecimento deste trabalho.

Iniciativas Empresariais e Projetos Sociais Sem Fins Lucrativos

Introdução

Escolhemos para tratar do tema “Iniciativas Empresariais e Projetos Sociais Sem Fins Lucrativos” um conjunto de instituições privadas aglutinadas no Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE. Infelizmente são poucas as pesquisas e dados estatísticos sobre a atuação das empresas, na área social, no Brasil. Sobre o GIFE, embora sua constituição seja recente (existe desde 1991 sendo formalizado em maio de 1995), existem algumas informações sistematizadas sobre a atuação e perfil institucional de seus membros, as quais utilizaremos.

A base de dados com a qual trabalhamos provêm de duas fontes: 1) “Perfil do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE”, realizado pela Fundação Emílio Odebrecht em 1994; e 2) “Perfil de Atuação, Problemas e Demandas das Fundações asso-

ciadas ao GIFE”, realizado pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo - EAESP/FGV em 1994.

Apesar de utilizarmos os resultados das pesquisas mencionadas, esse trabalho se constitui, fundamentalmente, em um *ensaio* das autoras sobre as instituições ligadas ao GIFE. Isso se deve, sobretudo, às dificuldades em generalizar as informações contidas naquelas pesquisas devido ao corte específico de seus objetivos, impedindo assim que

seus resultados possam ser entendidos à todas as Fundações Empresariais, pois nem ao menos se conhece exatamente qual é sua magnitude e dimensão no país.

A análise que pretendemos realizar sobre a atuação das Fundações (e outras formas de organização como Diretorias, Institutos ou Associações), visa aquecer o debate e o diálogo entre os diversos atores que atuam no Terceiro Setor.

Apontaremos nesse ensaio, além dos dados que permitam um retrato do perfil de atuação e modo de funcionamento das instituições ligadas ao GIFE, algumas reflexões que temos desenvolvido sobre as ONG's e Fundações, com intuito de trazer os principais problemas com as quais essas organizações se deparam. Não pretendemos esgotar o tema, pelo contrário, pre-



tendemos apenas lançar questões que estão na agenda do Terceiro Setor para o debate, arriscando apontar nossas opiniões, questionamentos, algumas propostas e perspectivas.

Antes de apresentar as características do Grupo analisado, teremos algumas considerações históricas mais gerais sobre o Terceiro Setor no Brasil. Em seguida, introduziremos a consti-

tuição histórica do GIFE, seu perfil institucional, critérios para seleção e avaliação de projetos e, finalmente, discutimos quais os desafios que a gestão dos projetos sociais implicam às Fundações.

1 - O Terceiro Setor no Brasil e a Construção de uma Esfera Pública

Antes de entrarmos propriamente na história de constituição do GIFE, iremos contextualizar as transformações recentes pelas quais vem passando o mundo das organizações sem fins lucrativos (OSFL) no país. Nesse sentido, apresentamos inicialmente a definição sobre “sem fins lucrativos” proposta por Rubem Cesar Fernandes no livro “Privado porém Público”. Para o autor, “sem fins lucrativos” faz referência às organizações cujos investimentos são maiores que os eventuais retornos financeiros, em ações caras demais para os mercados disponíveis. Essas ações requerem, por sua vez, recursos humanos e materiais que ultrapassam a capacidade de pagamento dos interessados. Em um contexto onde se encontra escassez de recursos do Estado, a subsistência das OSFL se dá em grande parte com doações voluntárias de terceiros. Segundo Fernandes:

“O setor sobrevive porque, em algum momento, a busca de lucro dá lugar a uma doação. Sua existência envolve uma troca triangular pela qual alguns dão

para que outros possam receber. Incluir despesas alheias na minha contabilidade é a expressão econômica da tese moral que alimenta a dinâmica do Terceiro Setor: importar-se com o outro (vizinhos, marginalizados, estrangeiros distantes, gerações futuras, etc.) é parte constitutiva da consciência individual. (...) Sua existência oferece um índice da vitalidade social de valores morais, estéticos e religiosos” (1994: p. 24).

Já organizações “não-governamentais” implica designar iniciativas que não fazem parte do governo, prestando serviços coletivos que não passam pelo exercício do poder de Estado. Da noção de ONG e OSFL caminhou-se para o conceito de Terceiro Setor:

“A característica do setor é justamente a multiplicidade e a singularidade de suas formas de atuação e organização.”

“(...) o conceito denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. (...) Bens e serviços públicos implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas” (1994, p: 21).

Propomos agregar ao conceito de Terceiro Setor (junto com OSFL e ONG) o conjunto de ações empresariais que, sem fins de lucro financeiro, investem em ações sociais, numa atitude donativa, cujo resultado esperado é o bem-estar social ou o desenvolvimento social.

As iniciativas empresariais sem fins de lucro que estão conglomeradas no Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE, são aquelas oriundas de “entidades e empresas privadas que voluntariamente promovem e executam, no Brasil, com recursos próprios, atividades de apoio ao desenvolvimento social, abertas à comunidade, e de investimento em tal setor, através do estímulo à cidadania participativa (...)” (Estatuto Social do GIFE).

O debate sobre a constituição do Terceiro Setor no Brasil remonta à construção de uma esfera pública da qual participam vários atores privados, ou à própria reconstrução da sociedade civil brasileira a partir do final dos anos 70 (ver Neder, 1995). As críticas em relação ao uso do termo "Terceiro Setor"¹ apontam a impossibilidade de se integrar em uma só categoria todas as organizações envolvidas, pois a característica do setor é justamente a multiplicidade e a singularidade de suas formas de atuação e organização. Como essas características ainda não foram suficientemente analisadas, isso dificultaria a apreensão da "lógica" do setor, que no entanto, nos parece muito estimulante tentar compreender, especialmente pela ótica da participação empresarial. Não existe a noção de um sujeito coletivo que apresente um projeto comum, pelo contrário, a convergência se dá através de alianças múltiplas porém parciais e envolve vários processos concomitantes. A integração pode dar origem a diferentes conjuntos e conglomerados em diferentes ocasiões, envolvendo a cada vez parceiros diversos, segundo circunstâncias, as questões em pauta, história local num certo campo particular. Por isso, Rubem Cesar aponta a dificuldade de coordenação quanto à convergência de temas específicos comuns. Um exemplo positivo disso, no Brasil, é a "Ação pela Cidadania contra a Miséria pela

Vida" cujo tema foi amplamente valorizado gerando uma variedade de iniciativas que convergiam à uma problemática comum. Cada segmento traduziu a questão comum de forma singular, constituindo um exemplo de convivência entre diferentes atores, sugerindo uma incipiente capacidade de se relacionar entre pares reconhecendo a diferença existente entre os mesmos.

"Realizar parcerias e estabelecer alianças neste setor implica buscar novas fontes de confiança"

A questão da coordenação é re-colocada em outros termos pelo autor, como sendo um problema, sobretudo, de comunicação:

"Na verdade o desafio da coordenação está em outra esfera. A verdadeira pergunta é: como manter os canais abertos para a comunicação e a troca entre os vários segmentos envolvidos? (...) O exercício da coordenação no terceiro setor exige progressos nas artes da comunicação social. (...) Ativistas do terceiro setor devem aprender a arte da tradução, tornar-se políglotas da sociabilidade, ser capazes de entrar e sair dos vários espaços sociais com um mínimo de elegância e reconhecimento" (1994: p. 138, grifo nosso).

Apesar das diferenças de propósitos e multiplicidade de atuações, realizar parcerias e estabelecer alianças neste setor implica buscar novas fontes de confiança, firmados em valores que justifiquem a colaboração e que sustentem um terreno comum para as diversas perspectivas de atuação. O estabelecimento das alianças passa, assim, por algumas questões consensuais tal como a garantia de direitos do cidadão, que figura como expressão máxima da Constituição de 1988. A linguagem da cidadania é parte do acervo de valores do Terceiro Setor, pela própria origem da conquista dos direitos sociais que teve a frente a articulação de movimentos sociais, movimentos de defesa de direitos, sindicatos, ONG's e outras formas de organização da sociedade civil, no processo de redemocratização brasileiro, em favor da extensão dos direitos da cidadania aos segmentos dela excluídos.

Porém é sabido que a inclusão legal dos direitos sociais na Magna Carta e a democratização política do país - embora condições necessárias -, não foram suficientes para que a cidadania se firmasse enquanto prática no cotidiano das políticas públicas e serviços básicos oferecidos à população pauperizada. Essa questão constituiu um exemplo de possibilidade de aliança e tem se materializado através de algumas interações entre Estado, mercado e o Terceiro Setor, através das chamadas parcerias que

¹ Embora o termo "Terceiro Setor" não esteja suficientemente definido, nós o utilizamos neste ensaio em decorrência de alguns traços de união existentes entre seus agentes: a atuação em projetos comunitários, humanitários, filantrópicos de defesa de direitos humanos e sociais, articulados ou não às políticas sociais.

podem incluir desde apoios pontuais a uma iniciativa estatal até o financiamento de projetos desenvolvidos por ONG's para a implementação e gestão de políticas.

Sem negar o otimismo transmitido pelas crescentes iniciativas voluntárias, faz-se necessário entender as trajetórias distintas das iniciativas empresariais e das ONG's, que levaram a uma baixa colaboração entre ambas as partes.

O caminho verificado pelas ONG's nas décadas de 70 e 80 foi marcado pelo distanciamento e oposição ao Estado e tinha duas preocupações básicas:

a) desenvolver ações autônomas, escapando do controle do regime militar;

b) superar e se diferenciar do padrão de política social brasileira desenvolvido nos moldes assistencialistas e clientelistas. Durante o regime militar, verifica-se um aumento significativo da intervenção do Estado nas áreas sociais conjugado a um amplo processo de privatização, orientando as políticas sociais pela lógica do mercado na aplicação dos recursos. Há um entrelaçamento entre organizações públicas e privadas, abrindo espaço para arranjos e influências entre a burocracia pública e o sistema de interesses das grandes empresas, principalmente

nas políticas econômicas e sociais (Landim, 1993: p. 29).

A base da constituição do trabalhos das ONG's passava claramente pelo direcionamento político de suas atividades, tendo como pano de fundo a oposição ao regime militar e como ideário o exercício da cidadania e da autonomia de suas ações, na tentativa de romper com a lógica tradicional da dependência e hierarquia. A partir desse contexto maior pode-se entender as preocupações desse segmento em re-

“Durante o regime militar, houve um entrelaçamento entre público e privado, abrindo espaço para arranjos entre burocracia pública e os interesses das grandes empresas”

lação á educação, conscientização e organização, seu distanciamento e confronto com o Estado e a baixa incorporação da ação e participação de outros atores sociais (inclusive com o mercado), com efeitos na institucionalização da representação de interesses e participação em canais de negociação. Como Landim explicita:

“No contexto brasileiro, “ONG” é um termo que evoca o mundo da política, da militância, da cidadania, da modernidade, e que historicamente é carregado com

um sentido de “anti-governo”, ou “oposição” (1993: p. 34).

Essa identificação com o papel político de sua atuação tem sido motivo de muitas críticas nos anos 90 que relacionam o caráter político com a qual revestiu-se as ações das ONG's à baixa eficácia e eficiência de seus projetos. Mas esses termos estão fora do lugar, como demonstra a história de sua constituição e o debate atual sobre a necessidade de se buscar outras formas de organização mais eficazes, promovida pelas próprias ONG's.

Na construção da identidade das ONG's brasileiras foi fundamental a distinção com o campo do assistencialismo, marcado por relações clientelistas e de dependência, assumindo no contexto brasileiro um compromisso com a transformação social, rejeitando-se as vinculações com a filantropia, como revela Durão:

“(...) Então causa estranheza elas serem colocadas num mesmo saco junto com entidades que pela sua filosofia, pela sua prática, até pelas suas origens também, são entidades filantrópicas” (apud Landim, 1993: p. 34).

As ONG's refutam o campo da filantropia brasileira pelas formas tradicionais com as quais foram revestidas suas ações, mantendo a ordem vigente, e por estarem associadas com a caridade, com ações paternalis-

tas que concediam doações (favores) aos pobres, contrário à concepção de direitos da cidadania (ver Landim, 1993).

Durante a década de 80 constituiu-se em torno daqueles movimentos uma ampla rede de entidades cujo objetivo era fornecer apoio técnico e financeiro aos projetos desenvolvidos nas mais diversas áreas de atuação. Data deste período o aumento da credibilidade das organizações e associações junto a agências internacionais de fomento a projetos sociais. Mas o trabalho desenvolvido pelas ONG's não conseguiu obter o reconhecimento equivalente à importância de seu papel econômico e social (geração de oportunidades, de ocupação, renda e cidadania). Talvez a baixa visibilidade de sua dimensão econômica na sociedade brasileira se deve, em parte, à escassez de pesquisas científicas sobre o tema, indicando o não reconhecimento de sua relevância deste ponto de vista. Mais recentemente as ONG's estiveram em cena na imprensa escrita, tendo sido alvo de críticas e denúncias sobre redes de corrupção² montadas por falsas entidades assistenciais no episódio conhecido como "escândalo do orçamento". Desse modo, a marca diferencial que as ONG's vinham tentando imprimir em seus trabalhos, foi desconsiderado e, de forma

preconceituosa, colocou-se em dúvida a sua legitimidade.

Os anos 90 apontam para articulações de atores sociais diferenciados, com a possibilidade de interlocução pública sobre os conflitos e problemas sociais, e de redefinição dos termos das relações entre Estado, mercado e sociedade civil.

“Na construção da identidade das ONGs brasileiras, foi fundamental a distinção com o campo do assistencialismo”

A dicotomia privado/público vem ganhando novos contornos no debate, cuja influência remonta às próprias mudanças internas (democratização) e externas (queda do socialismo, globalização dos mercados), deslocando questões marcadas por polarizações ideológicas, as quais adquirem novo sentido num contexto de transformações sistêmicas. Nesse contexto, as ONG's adquirem capacidade de abrir espaços públicos, onde as relações entre público e privado pode ser colocada sob outros parâmetros.

Diante da escassez de recursos públicos - e também diante de uma concepção diferenciada de

qual devam ser suas funções³ - e da cooperação internacional, apresentou-se a possibilidade de novas alianças para o setor sem fins lucrativos com a mobilização crescente de recursos empresariais.

A nova conjuntura propicia a abertura do diálogo e de trabalhos comuns entre entidades civis e empresariais o que envolve mudanças de mentalidade de amplos segmentos para criar as condições para estabelecimento de alianças, para a troca e a comunicação, reivindicando ao Terceiro Setor aquilo que Rubem Cesar chamou de “poliglota da sociabilidade”. Há que se reconhecer e considerar as contribuições específicas que trazem cada um desses segmentos, no momento em que apresentam inter-relações para desenvolver ações comuns, reafirmando a tendência de romper as barreiras e as distâncias que há pouco tempo pareciam insuperáveis. Por esse motivo voltar à trajetória percorrida por cada um deles é importante para situar muitas das divergências e contradições que ainda persistem, apesar da abertura do diálogo para a convergência em torno de projetos sociais.

Na trajetória das empresas ligadas ao GIFE destaca-se uma evolução de ações filantrópicas caritativas para ações de investimento social e o estímulo à cidadania participativa.

2. Muitas das críticas dirigidas às ONG's resulta da convivência entre entidades que se beneficiam, de forma indevida, das subvenções e benefícios fiscais (mecanismos esses que carecem de controle social e transparência, permitindo o desvio de finalidade no uso dos recursos públicos) e organizações comprometidas com a ética e a cidadania. Essa questão trouxe para o debate a necessidade de dar visibilidade aos objetivos, às ações e aos compromissos dos atores envolvidos.

3. Para atender a redefinição das relações entre o Estado e sociedade e o debate sobre a intervenção do Estado na economia, ver a publicação de Francisco de Oliveira: "A Questão do Estado" (ABONG, 1995).

Como afirma o estudo da ARCO (apud Landim, 1993), se considerarmos o desenvolvimento da filantropia como evolução dos donativos de caridade para doações estruturadas ou investimento social, as atividades empresariais neste campo no Brasil ainda se encontra em fase incipiente. Porém promissora, como demonstram a participação de cerca de 500 empresas do concurso anual ECO da Câmara Americana de Comércio que concede prêmio à execução de destacados programas comunitários, a recente formalização do GIFE e as iniciativas do PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) para o estabelecimento de parcerias com as escolas públicas, dentre outros.

A preocupação das iniciativas empresariais em desenvolver ações sob moldes diferenciados da filantropia tradicional se traduz na tentativa de criar uma nova conceituação para sua identificação. Os membros do GIFE optaram pela não utilização do termo filantropia em seus estatutos preferindo, em vez disso, a designação de suas finalidades como:

"(...) Congregar as entidades privadas que voluntariamente promovem e executam, no Brasil, com recursos próprios, atividades de apoio ao desenvolvimento social, abertas à comunidade, e de investimentos em tal setor, através do estímulo à ci-

dadania participativa" (Estatuto Social do GIFE, 1995: p. 1).

Essa preocupação pode ser associada ao "movimento" mais geral das entidades latino-americanas que também procuram um novo conceito que traduza as atuais potencialidades e interesses do setor. Em 1994, realizou-se na Costa Rica a "Conferência

"Os anos 90 apontam para articulações de atores sociais diferenciados, com a possibilidade de interlocução pública"

sobre a Filantropia Transformadora na América Latina", com a participação de entidades brasileiras. No documento em que foi registrado o debate está claramente colocada a necessidade de se buscar novos termos para a América Latina, já que o termo filantropia está impregnado de conotações negativas. A Fundação Arias para La Paz y El Progreso Humano, que promoveu o encontro, propõe a utilização de *Filantropia Transformadora* entendida como a canalização de recursos para mudanças sociais e a promoção de mecanismos que fortaleçam a ação das OSFL para o desenvolvimento. Por recursos entende-se não somente fundos em dinheiro, mas também a capacitação, apoio técnico e comunicação.

São duas as esferas de atuação colocadas ao debate pela Fundação Arias: a) processo de canalização de recursos e fortalecimento das OSFL e b) impulso ao desenvolvimento a longo prazo da sociedade civil. Ao que parece, isso se coaduna com alguns dos objetivos colocados pelo próprio GIFE:

- promover conceitos e práticas de investimento social privado adequado às necessidades do país, suplementando a assistência prestado pelo poder público;
- propor-se como agente de investimento social no país, atuando como facilitador e advogando pelo desenvolvimento social brasileiro junto a fóruns nacionais e internacionais em questões referentes ao chamado Terceiro Setor (Estatuto Social do GIFE, 1995: p. 1).

Nota-se que há uma particular atenção, também por parte das ONG's, em mudar a ênfase dada no período anterior (1970/80), trazendo alguns temas para a agenda de debates dos anos 90 como a questão da auto-sustentabilidade financeira, política e administrativa, organização autônoma, maior eficácia em seus projetos, desenvolvimento social, dentre outros. Retomaremos adiante considerações sobre esses temas.

As interações entre ONG's, iniciativas empresariais e Estado parecem estar constituindo um

“sentido”⁴ para a esfera pública não-estatal, o que na nossa história é algo novo, já que a vontade privada sempre foi a medida de todas as coisas (o público não é de ninguém), recusando a alteridade (intolerando as diferenças sociais, de gênero, raça, etc.), obstruindo a dimensão ética da vida social, negando a res-

ponsabilidade pública e a obrigação social (direitos e deveres) inerente aos cidadãos (ver Telles: 1994: p. 226). Nessa construção de um sentido para o espaço público, as diferenças entre os atores emergem exigindo a convivência democrática, o diálogo e a negociação, através dos quais opiniões e valores se for-

mam, favorecendo a criação de parâmetros públicos e de uma ética da vida social que pode impulsionar, por sua vez, uma nova sociabilidade.

Passamos agora a um breve histórico da constituição do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE.

2 - A Constituição do GIFE e a Questão da Cidadania

Dada a indisponibilidade de pesquisas abrangentes torna-se difícil mensurar o total de empreendimentos privados na área social no país mas é possível vislumbrar o crescimento do setor analisado - GIFE - nas últimas décadas.

Iniciaremos esta descrição comentando o nome desta organização. Por que Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e não simplesmente Grupo de Fundações Empresariais?

As empresas se organizam de diversas maneiras para realizar seus trabalhos de investimento social. A maioria cria Fundações que recebem dotações iniciais das empresas, ao que chamamos de instituidoras. Essas instituidoras muitas vezes continuam sendo responsáveis pela manutenção das Fundações (intitulando-se mantenedoras) mas não são, necessariamente, as únicas

fontes de recursos. As Fundações podem receber recursos de outras fontes, como por exemplo do Estado, ou captar recursos de outras fundações ou da sociedade.

“Foram trazidos para a agenda de debates dos anos 90, questões como a autosustentabilidade financeira, política e administrativa, organização autônoma, eficácia e desenvolvimento social”

O que diferencia as Fundações das outras formas de organização empresarial é a existência de um patrimônio inicial (dotação financeira ou bem imóvel) e a figura jurídica de um instituidor. É importante salientar que nem sempre as instituidoras permanecem como mantenedoras das

Fundações. Toda Fundação é fiscalizada pelo Ministério Público do Estado, através da Curadoria das Fundações.

As outras formas de organização do trabalho social nas empresas são: Institutos, Associações e áreas das empresas. Diferentemente das Fundações, não precisam iniciar suas ações com dotações financeiras ou patrimoniais e não estão sujeitas à fiscalização do Ministério Público.

Quando a empresa não cria sua Fundação, Instituto ou Associação, ela atua através de uma área específica da organização (gerência, diretoria) ou simplesmente através de iniciativas não regulares. Assim, muitas vezes a origem das Fundações ou Institutos nasce a partir daquelas formas na empresa.

Passamos agora a apresentação das instituições membros do GIFE.

4. O conteúdo desse "sentido" dependerá da capacidade de combinação e mediação de interesse entre os vários atores que ocupam lugares nesse espaço público.

Quadro 1
Desenvolvimento quantitativo
das entidades do GIFE,
por década de fundação.

Década	Entidade	%
1800	01	2,18
1920	01	2,18
1930	02	4,34
1950	03	6,53
1960	03	6,53
1970	07	15,21
1980	20	43,47
1990	09	19,56
Total	46*	100,00

* Obs.: A soma das entidades não corresponde ao universo pesquisado, tendo em vista a não disponibilidade dessa informação, em alguns dos cadástrs.

Do total das instituições ligadas ao GIFE, cerca de 78% foram criadas entre 1970 e 1990, sendo que quase a metade daquelas foram criadas durante a década de 80.

A partir da década de 80 percebe-se uma tendência de romper as barreiras que definiam alianças e oposições anteriores em busca de formas interativas capazes de responder aos graves problemas sociais da sociedade brasileira, ganhando ênfase a idéia de investimentos privados no social.

Dos encontros promovidos pela Câmara Americana de Comércio que instituiu o prêmio ECO para trabalhos comunitários, surgiu uma rede de empresas com o propósito de trocar informações,

ampliar o conhecimento sobre filantropia empresarial e promover este gênero de trabalho. Surge então, em 1991, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas chegando a reunir 50 instituições. No início as preocupações estiveram voltadas à troca de experiências para o aperfeiçoamento do trabalho, à procura de apoio técnico e à divulgação das atividades desenvolvidas, com o intuito de fortalecer as ações da "filantropia" empresarial. Em seu primeiro documento (1991) o objetivo do Grupo era assim colocado:

"Buscar maior eficiência no processo de contribuição sócio-cultural para com a comunidade, através da troca de experiências e apoio mútuo, potencializando os esforços e a capacidade de realização de cada instituição membro."

Os temas dos debates iniciais giravam em torno da necessidade de sua formalização legal e sobre a inadequação do conceito de filantropia empresarial. A formalização invocou a questão delicada sobre o grau de representatividade que esta organização poderia ter, tendo em vista a diversidade de empresas associadas. Essa dificuldade em resolver a questão da representatividade levou a que a organização trabalhasse durante quatro anos de modo informal. Neste período, foram constituídos subgrupos de trabalho, tais como, Contatos e Mobilização, respon-

sável pela seleção de novos membros; Banco de Dados, que criou o Cadastro Geral das instituições e dos documentos produzidos; Comunicação, responsável pelo boletim; Capacitação, que semeou a idéia da criação de cursos de capacitação para dirigentes junto ao Centro de Estudos do Terceiro Setor da EAESP/FGV; Técnico-jurídico, responsável pela pesquisa sobre legislação pertinente ao setor. Durante esses quatro anos, embora funcionando de modo informal, os trabalhos desenvolvidos pelo Grupo estimularam o crescimento do número de adesões, permitindo uma maior participação em suas atividades e encontros bimestrais.

Diferentemente do que ocorreu com a noção de filantropia para as fundações norte-americanas - cujo significado positivo fez parte da própria construção da sociedade civil com o estabelecimento de compromissos com as concepções da cidadania -, os membros do GIFE consideravam a sua utilização inadequada, pois invocava as ações caritativas tradicionais, não traduzindo efetivamente os propósitos que esse grupo queria imprimir em seus trabalhos..

Historicamente, no Brasil, a cultura da filantropia esteve associada à caridade e às relações pessoais, tendo as doações individuais da classe senhorial ou empresarial sido incentivadas pela Igreja e através de benefí-

cios fiscais do Estado. O catolicismo exerceu uma forte influência na criação de organizações sem fins lucrativos, principalmente nas áreas de assistência social, saúde e educação, assegurando a manutenção de determinados valores e formas de atuação em grande parte dessas organizações (Landim, 1993, p. 42).

Roberto da Matta definiu a sociedade brasileira através de duas categorias que sintetizam essa história: o *código da casa*, fundado na família, amizade, lealdade pessoal e no compadrio, enquanto o *código da rua* é baseado em leis universais, burocracia, formalismo jurídico e legal - onde prevalece as leis impessoais e autoritárias (ver Da Matta, 1985). Há assim, na sociedade relacional brasileira (onde ocorre a *conjunção* entre aquelas categorias com certa confusão entre os espaços públicos e privados) uma valorização da caridade, altruísmo, solidariedade e doação pessoalizada, o que por sua vez, torna-se um campo propício ao desenvolvimento do clientelismo e manipulação política. Resta saber qual o peso que estes atributos ainda tem nas organizações do Terceiro Setor e qual a magnitude das que evocam os direitos da cidadania, a modernidade, a construção da sociedade civil, contrapondo-se àquela tendência.

As raízes do processo de exclusão social brasileiro se relaciona

com a geração de condições de reprodução da pobreza, sendo aqueles atributos características da própria formação sócio-política de nossa sociedade. A exclusão é subproduto da inexistência de um espaço público de igualdade, onde se concretiza o reconhecimento do "outro" como sujeito. As relações pessoais, o paternalismo e o populismo são expressões da falta de uma esfera pública, o que acarreta aos indivíduos o não reconhecimento da condição de "cidadãos" (sujeito de direitos), sendo bene-

“A partir da década de 80, houve uma tendência de rompimento com definições de alianças anteriores e de busca de novas formas de interação, com ênfase para investimentos privados no social”

ficiários ou receptores de favores (mesmo quando são direitos), que enxerga o outro ou como um superior ou inferior e nunca como um "igual", sendo os conflitos, na maioria das vezes, escamoteados e inadmissíveis. Daí decorre a dificuldade da população pauperizada em reconhecer e exigir seus próprios direitos.

Porém, essa dificuldade na superação da pobreza, conduziu, contraditoriamente, a projetos que

indicam a construção de uma nova ordem que seja capaz de inverter a "cidadania regulada" - que adotou critérios de seletividade rígidos para a mobilidade social -, conhecida por "**cidadania ativa**" ora em curso pelas diversas experiências em torno do envolvimento direto de grupos, associações e movimentos para superação da condição de sub-cidadãos de seus integrantes (ver Benevides, 1991). A cidadania ativa se contrapõe, assim, à cidadania passiva - aquela que é outorgada, com a idéia moral do favor e da tutela - instituindo o cidadão como portador de direitos e deveres, sobretudo como criador de direitos para abrir novos espaços de participação política (Benevides, 1994: p.9).

A criação do GIFE sugere o despontar de mais atores no processo de criação de espaços públicos novos e múltiplos, e a não aceitação do velho conceito de filantropia - e o que seu significado encerra - indica a preocupação em não dar continuidade às práticas anteriores que pouco contribuíram para a garantia de direitos da cidadania.

A criação de um grupo que reúne expressivas empresas em torno de interesses comuns, com mediações e comportamentos próprios, parece caminhar no sentido do alargamento do espaço social de provimento de bens e serviços públicos, podendo vir a ter uma expressão política significativa neste cenário, com a introdução

de novos conceitos e concepções de desenvolvimento social e cidadania participativa no meio empresarial, como revela seu estatuto. No entanto, ainda não se sabe como esses indícios se traduzirão em mudanças nas ações dirigidas aos setores excluídos e qual é a possibilidade dessas novas concepções se irradiarem para o meio empresarial.

Em pesquisa realizada com os associados ao GIFE em 1994, apontava-se as discordâncias quanto a utilização da filantropia empresarial como definidora de seus propósitos. Cerca de cinquenta por cento das entidades que integravam o GIFE à época, responderam ao questionário, sendo que metade destas afirmou concordar com a expressão e a outra metade não. No entanto, a maioria das instituições consultadas achava possível ou necessário resgatar a palavra filantropia, sendo esta utilizada por 14 das 28 instituições que responderam ao questionário formulado pelo Grupo. Dentre outras terminologias utilizadas para definir suas atuações, destacam-se: “desenvolvimento social”, “cidadania participativa”, “investimento social”, “cidadania empresarial”, “ação social transformadora”, “desenvolvimento comunitário”, “filantropia transformadora”, “terceiro setor” (ver Boletim Informativo GIFE, ano 1, n.3, 1994).

Na análise feita sobre a pesquisa, reafirma-se a diferença em

relação às práticas tradicionais da filantropia:

“O questionamento passa pelo desgaste da palavra no Brasil e a sua associação com caridade, paternalismo e assistencialismo. Ficou claro, no entanto, que fazer filantropia é investir no social, e não fazer doações ou benemerência.” (Boletim Informativo GIFE, ano 1, n.3, 1994)

“O catolicismo exerceu uma forte influência na criação de organizações sem fins lucrativos”

Termos como “Filantropia Transformadora” ou “Cidadania Empresarial” também não foram considerados adequados à especificidade e natureza dos trabalhos, tendo sido escolhidos para a redação final dos estatutos do Grupo, os termos “**desenvolvimento social**” e “**cidadania participativa**”.

Esse debate demonstra a necessidade de se traduzir, através de uma nova linguagem, o novo tipo de investimento empresarial em projetos sociais, culturais e científicos, que o Grupo pretendia desenvolver. Procurou-se, assim, traçar um marco definidor que fosse capaz de diferenciar os projetos do GIFE das iniciativas empresariais de caráter filantrópico tradicional.

Em maio de 1995 o GIFE foi formalizado revelando um relativo amadurecimento quanto ao seu papel no Terceiro Setor, como pode-se observar na descrição de seus objetos:

a) promover conceitos e práticas de investimento social privado adequado às necessidades do país, suplementando a assistência prestada pelo poder público;

b) promover e estimular pesquisas e estudos sobre investimento e desenvolvimento social no país, a fim de subsidiar com informações as entidades privadas que se dedicam a atividade de apoio ao referido setor, incluindo o aprimoramento técnico dos seus sócios e associados, nas áreas de capacitação de recursos humanos, métodos de organização, desenvolvimento e avaliação de atividades, buscando sempre o benefício da coletividade;

c) promover e divulgar conceitos e práticas de investimento social entre indivíduos e organizações, através de seminários, debates e publicações, e por meio de intercâmbio com entidades e empresas públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, que tenham objetivos semelhantes;

d) assessorar e apoiar indivíduos e organizações interessados em ingressar no campo do desenvolvimento social;

e) estabelecer, aperfeiçoar e divulgar um Código de Ética, apli-

cável às atividades de apoio ao setor de desenvolvimento social e de investimento em tal setor exercidas por seus sócios e associados, zelando por seu estrito cumprimento;

f) propor-se como agente de investimento social no país, atuando como facilitador e advogando pelo desenvolvimento social brasileiro junto a fóruns nacionais e internacionais em questões referentes ao chamado Terceiro Setor; e

g) colaborar com o poder público na consecução de seus planos e objetivos no setor de desenvolvimento e investimento social, de maneira a permitir ao setor um melhor planejamento e resultado, apresentando, inclusive, sugestões específicas de medidas a serem investidas (Estatuto Social do GIFE, 1995: p.2).

Ainda não sabemos qual o peso que esse Grupo exercerá no pro-

cesso de construção do Terceiro Setor no Brasil em relação à aglutinação de atores em torno de projetos comuns para a superação de desigualdades sociais e

A exclusão é subproduto da inexistência de um espaço público de igualdade

para a extensão dos direitos do cidadão. O sentido de "coletividade" ou de "conjunto" ainda está por ser construído. É certo, porém, que a formalização do GIFE aponta para a constituição de uma rede que combina a autonomia de cada instituição a um sistema que possui um fluxo intenso de informações, que pode contribuir para o crescimento de investimentos no setor, sobretudo se for capaz de tor-

nar-se um centro de referência aglutinador e de orientação às organizações. É preciso realizar pesquisas que indiquem outras razões que levam ao aumento dessas experiências, pois segundo alguns depoimentos, os benefícios fiscais concedidos⁵ e o marketing não parecem constituir as causas prioritárias.

O GIFE, ao se colocar o papel de suplementar a assistência social prestada pelo poder público, nos leva a inferir que é reservado ao Estado, o papel de formulador e executor das políticas sociais. Para alguns dos integrantes do GIFE, aliado a isso também teria o Estado o papel de indicar quais são as áreas prioritárias a serem atendidas, integrar esforços e metodologias, e dirigir suas atenções, sobretudo, aos mais carentes. Muitas das associadas ao GIFE mantêm parceria, convênios ou dão apoio a algumas iniciativas do Estado.

3 - Perfil de Atuação Institucional das Fundações, Institutos e Empresas Ligadas ao GIFE

Neste capítulo utilizamos, como base de dados para nossa análise, os resultados obtidos na sondagem "Perfil de Atuação, Problemas e Demandas de Fundações associadas ao GIFE - Grupo de Institutos,

Fundações e Empresas" realizada pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, em setembro de 1994. Os seus resultados fornecem alguns dados relevantes para a com-

preensão do modo de atuação e de organização das Fundações, bem como, os critérios para seleção e avaliação de projetos sociais. Também utilizamos o levantamento referente ao "Perfil do Grupo de Institutos, Funda-

5. Para obter o acesso a determinados benefícios, é preciso passar pela excessiva regulação burocrática: registro civil no CGC/MF (isenção de imposto de renda); registro no CNAS (subvenções e convênios federais), utilidade pública federal (doações de pessoas físicas dedutíveis de imposto de renda e isenção do imposto de importação); certificado de filantropia (isenção da contribuição patronal da previdência social). Essas "barreiras" burocráticas, no entanto, não conseguem garantir a idoneidade e a relevância social dos serviços. Essa crítica é feita no documento "Parceria e Transparência" (1994) assinado por inúmeras OSFL. Ver também "Cidadania ou Filantropia" (Núcleo de Seguridade e Assistência Social da PUC/SP, 1994) onde há um apanhado histórico das distorções provocadas por esses mecanismos que garantem subvenção e isenções.

ções e Empresas”, realizado pelo Banco de Dados da Fundação Emílio Odebrecht (FEO), em 1994. Todos os quadros utilizados neste trabalho são provenientes deste perfil.

Com relação às metodologias utilizadas pelas pesquisas acima indicadas, existem diferenças quanto ao universo atingido pelas mesmas. Tanto a realizada pelo CETS, quanto aquela feita pela Fundação Odebrecht, investigou o mesmo público alvo, qual seja, os membros integrantes do GIFE, antes de sua formalização. Entretanto, o Perfil realizado pela FEO refere-se à tabulação de dados constantes do Cadastro Síntese dos Participantes”, tendo atingido, portanto, todo o universo daquele grupo, com o total de 50 instituições. Essas instituições estavam assim distribuídas: 29 Fundações (58%), 8 Institutos (16%), 12 Empresas (24%) e 1 Associação (2%).

Já a sondagem do CETS abrangiu apenas uma parte daquele universo, como verificamos a seguir: dos 47 questionários enviados aos membros do GIFE⁶, retornaram ao CETS, apenas 17 preenchidos (36%). Dentre os 17 questionários respondidos, tem-se a seguinte distribuição: 11 Fundações (de um total de 29), 4 Institutos (total de 7) e 2 Empresas (total de 11).

A distribuição e o número das instituições que eram associadas

ao GIFE até 1994 é descrita pelo Quadro 2

Quadro 2
Distribuição das Entidades por Modalidade

Tipo	Quantidade	%
Fundação	29	58,00
Instituto	08	16,00
Empresa	12	24,00
Associação	01	2,00
Total	50	100,00

Passamos agora ao Perfil do GIFE, feito pela FEO e às principais conclusões da sondagem realizada pelo CETS.

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS ENTIDADES PESQUISADAS

Em relação à atuação estratégica das instituições ligadas ao GIFE, metade do universo pesquisado atua sob uma diretriz: mantém projetos e recursos próprios, combinando este perfil com financiamento ou patrocínio a atividades de terceiros. A outra metade se subdivide, por igual, entre um grupo que somente opera projetos próprios e outro que exclusivamente financia projetos de outras entidades.

Dentre as instituições que possuem equipe própria, algumas poucas têm equipe exclusiva e

permanente para desenvolver seus trabalhos, sendo que a maioria delas combina recursos humanos de terceiros através de parcerias (com o setor público, com o setor privado e com a própria comunidade). Algumas instituições não possuem equipe própria, operacionalizando seus trabalhos através da contratação de terceiros, funcionários da empresa e parcerias. Contando com pouco pessoal na gestão de programas e projetos, esse grupo encontra dificuldades na formulação de políticas mais amplas para a comunidade. A baixa existência de estruturas decisórias do tipo “conselhos” reforçam essa dificuldade, à medida que os conselhos podem desempenhar o papel de multiplicadores de apoios junto a comunidades, Estado e outras organizações (ver Neder, 1995: p.24).

PÚBLICO ALVO E PRIORIDADES PROGRAMÁTICAS

Um dos requisitos para as instituições serem ligadas ao GIFE é que suas ações estejam dirigidas ao público externo às empresas as quais estão ligadas.

O perfil realizado pela FEO indicou que o público alvo ao qual são dirigidos o maior número de projetos são *jovens* (48%) e *crianças* (44%). Em seguida vêm: *comunidade* (26%), *adul-*

6. Quando da realização dessa pesquisa, o Cadastro Síntese do GIFE possuía apenas 47 instituições

tos (24%), idosos (16%) e outros (12%). O grupo menos atingido pelas instituições é o de idosos, ao passo que o maior número de atendimentos se dirige aos jovens e às crianças, como demonstra o Quadro 3:

Quadro 3
Público Alvo (1993)

Público Alvo	Entidade	%
Jovens	24	48,00
Crianças	22	44,00
Adultos	12	24,00
Idosos	08	16,00
Comunidade	13	26,00
Outros	06	12,00
Total	85*	160,00

* A soma das entidades ultrapassa o universo pesquisado, tendo em vista a opção por mais de uma alternativa.

Já com relação à área programática prioritária de investimento das instituições (ver quadro 4), verifica-se que a atuação está voltada aos programas de *Educação* - formal e técnica -, em sua maioria, dirigidos às crianças e aos adolescentes, perfazendo o total de 60% das instituições. Em seguida estão os projetos nas áreas de *Cultura, Literatura e Artes* (50%); *Promoção Social* (38%); *Desenvolvimento Comunitário* (36%); *Saúde* (32%); *Ecologia* (24%); e, por último, *Ciência & Tecnologia* (14%) e *Agricultura* (14%). As áreas prioritárias são, portanto, *educação, cultura, literatura e artes, promoção social e desenvolvimento comunitário,*

sendo, portanto, grande a ênfase nas políticas sociais.

Quadro 4
Área Programática
Prioritária (1993)

Área	Entidade	%
Educação	30	60,00
Cultura.		
Literatura e Artes	25	50,00
Saúde	16	32,00
Ecologia	12	24,00
Desenvolv. Comunitário	18	36,00
Ciência e Tecnologia	07	14,00
Promoção Social	19	38,00
Agricultura	07	14,00
Total	134*	268,00

* A soma das entidades ultrapassa o universo pesquisado, tendo em vista a opção por mais de uma alternativa.

LOCALIZAÇÃO E PRIORIDADE GEOGRÁFICA

A localização por Estado das instituições do GIFE (quadro 5), indica que a Região Sudeste sedia a grande maioria de seus membros (68%). A Região Nordeste abriga 18% das instituições e a Região Sul 8%. As regiões Norte e Centro Oeste são as que menos abrigam membros do GIFE: 2% e 4%, respectivamente.

É justamente na região sudeste onde se localizam os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais onde se pode encontrar a grande concentração destas instituições. Isto parece indicar que os estados mais avançados industrialmente favorece a formação daquele tipo de entidade: a maioria se localiza no eixo São Paulo - Rio de Janeiro (66%).

Quadro 5
Localização-sede das
Entidades por Estado

Estado	Entidade	%
São Paulo	23	46,00
Rio de Janeiro	10	20,00
Bahia	05	10,00
Rio Grande do Sul	03	6,00
Ceará	03	6,00
Brasília	02	4,00
Piauí	01	2,00
Paraná	01	2,00
Pará	01	2,00
Minas Gerais	01	2,00
Total	50	100,00

Como o quadro 6 indica - embora essa informação não estivesse disponível para todos os membros do Cadastro - as regiões aonde menos existem investimentos são Centro Oeste e Norte do país, seguida da região Sul, indicando que a área de atuação prioritária dos associados ao Grupo está relacionada com o local onde está sediada a instituição (39,13% para região sudeste e 34,78% para o Nordeste).

Quadro 6
Prioridade Geográfica

Área	Entidade	%
São Paulo	03	13,04
Bahia	05	21,73
Rio de Janeiro	03	13,04
Rio Grande do Sul	02	8,70
Piauí	01	4,35
Distrito Federal	01	4,35
Santa Catarina	01	4,35
Paraná	01	4,35
Pará	01	4,35
Ceará	02	8,70
Minas Gerais	03	13,04
Total	23*	100,00

As entidades analisadas são, na grande maioria, de origem brasileira, seguida pelos Estados Uni-

Quadro 7
País de Origem

País	Entidade	%
Brasil	38	76,00
Estados Unidos	09	18,00
Alemanha	01	2,00
Liechtenstein	01	2,00
Espanha	01	2,00
Total	50	100,0

dos, conforme se pode observar no quadro 7:

INVESTIMENTO ANUAL EM AÇÃO SOCIAL (BASE: DÓLAR)

O quadro 8 indica que a maior concentração de investimentos anuais dessas instituições, encontra-se entre a faixa de US\$

251,000 e 1.000,000, para 11 entidades. Já para oito delas, os investimentos se situam na faixa de US\$ 1.001,000 a 2.500,000.

Estima-se que os investimentos anuais dessas instituições privadas no Brasil gira em torno de US\$ 100 milhões, enquanto o montante para esse tipo de investimento nos Estados Unidos é de US\$ 340 bilhões ao ano e no Japão US\$ 94 bilhões⁷.

Quadro 8
Investimento Anual em Ação Social (base: US\$)

Valor	Entidade(6)	%
0	01	3,03
26,000	01	3,03
51,000	04	12,12
101,000	02	6,07
251,000	06	18,18
501,000	05	15,15
1,001,000	08	24,24
2,501,000	03	9,09
Acima de 5,000,000	03	9,09
Total	33*	100,00

* Obs.: A soma das entidades não corresponde ao universo pesquisado, tendo em vista a não disponibilidade dessa informação, em alguns dos cadastros.

4 - Critérios para Seleção e Avaliação de Projetos Sociais

Os critérios para a escolha de projetos a serem investidos são definidos, na maioria dos casos, pela instância da presidência e/ou diretoria e, em menor proporção, pelo conselho curador das instituições. Em casos minoritários, os critérios são definidos por equipe técnico-

operacional ou por consultores externos com a participação daquelas outras instâncias.

Os principais critérios que são analisados na escolha de projetos sociais a serem investidos ou patrocinados por estas fundações empresariais são:

a) **Atuação junto à uma problemática social apontada pela comunidade**

b) **Capacidade de multiplicação das ações do projeto e sua auto-sustentação financeira**

c) **Afinidade institucional**

A maior parte dos entrevistados apontou que os critérios mais relevantes para a seleção de projetos a serem investidos envolvem a análise de alguns parâmetros, que passamos a comentar.

a) Atuação junto à uma problemática social apontada pela comunidade

Este é um dos principais parâmetros para a seleção de projetos. É utilizado para avaliar em que medida os projetos estão direcionados para atender a uma problemática social da qual a comunidade se ressentir e em que medida suas ações trazem benefícios ao grupo-meta. Certamente, a preferência recai nos projetos que se inserem nas áreas definidas como prioritárias para a instituição financiadora. Em geral, dentre as prioridades sociais, destacam-se aquelas relacionadas à melhoria das políticas básicas como educação e saúde e também ao desenvolvimento econômico local, como a geração de emprego e renda. Incluem-se nessa categoria ainda os seguintes fatores que são observados:

- atendimento às necessidades específicas do grupo alvo e/ou da comunidade junto as quais as entidades atuam;
- desenvolvimento de técnicas apropriadas para a consecução dos objetivos almejados, apontando a desejável articulação entre a metodologia do projeto e a realidade do grupo-meta;

- melhoria da qualidade de vida e das políticas sociais básicas;
- capacidade de influenciar o poder público a adotar modelos mais eficazes de políticas públicas (papel de *advocacy*);
- impacto social do projeto;
- estímulo à participação da comunidade na resolução de seus problemas;

b) Capacidade de multiplicação das ações do projeto e sua auto-sustentação financeira

“O GIFE aponta para a combinação da autonomia de cada instituição a um sistema que possui fluxo intenso de informações”

Por multiplicação das ações do projeto entende-se a possibilidade de suas ações serem desenvolvidas em outros locais, depois de experimentadas e avaliadas. Já a auto-sustentação, indica uma forte preocupação com a conquista de autonomia por parte das organizações que tem seus projetos financiados por terceiros, de modo que, ao término do financiamento, o projeto possa ter continuidade. Sinteticamente, nessa categoria são avaliados os seguintes aspectos:

- grau de auto-sustentação financeira do projeto;

- possibilidade de multiplicação de suas ações;
- facilidade de operacionalização;
- caráter inovador do projeto: desenvolvimento de novas tecnologias e de novos modelos de atendimento ao grupo meta;
- objetivos e metas claramente definidos;
- prazo de execução;
- sistema de avaliação.

c) Afinidade institucional

A afinidade institucional é entendida como o alinhamento entre os objetivos programáticos e missão das fundações, institutos e empresas e a área de atuação do projeto e seus objetivos específicos.

MÉTODOS UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Quanto às dificuldades encontradas no processo de seleção dos projetos, são apontadas a inexistência ou deficiência de mecanismos, critérios e parâmetros para a tomada de decisão. Ou seja, já nessa fase, encontram-se deficiências do próprio processo de avaliação, que se inicia com a definição de critérios racionais para uma decisão qualitativa crucial: o projeto tem ou não condições de ser imple-

mentado? Esse processo de decisão é considerado lento e centralizado, existindo dificuldades quanto à articulação entre pessoal de decisão, execução e voluntariado.

Em relação à avaliação dos projetos, os métodos mais comuns utilizados pelas fundações, institutos e empresas são uma combinação integrada dos procedimentos: relatórios, reuniões com a equipe, entrevistas com os beneficiários e utilização de indicadores para medir os resultados

• Dificuldades

Dentre as principais dificuldades na gestão dos projetos, além dos já mencionados problemas relacionados à deficiência dos métodos adotados para a realização da seleção e avaliação de projetos, foram detectados outros obstáculos nas fases de planejamento e execução, que passamos a comentar.

Na fase de planejamento dos trabalhos, neste grupo pesquisado, destacam-se as dificuldades relacionadas ao distanciamento da comunidade no processo de elaboração dos planos. Existe, ainda, certa indefinição quanto às prioridades na aplicação de recursos, que se relaciona com o delineamento dos critérios para

**“Foi detectada a
necessidade de
capacitação específica
dos administradores, uma
vez que a gestão dessas
entidades exige uma
postura diferente daquela
do setor privado ou
mesmo público”**

alcançados. Algumas delas utilizam tão somente um desses procedimentos para avaliar os pro-

5 - Gestão dos Projetos

a seleção dos projetos. Para algumas entidades o problema é a própria inexistência de planejamento.

Já no campo da execução, os obstáculos apontados referem-se a falta de recursos humanos e materiais, sistemas administrativos e de informação adequados para gerenciar os trabalhos e para realizar monitoramento dos projetos. Foi detectada, também, a necessidade de capacitação específica dos administradores - tanto das Fundações, quanto das organizações financiadas - uma vez que a gestão dessas entidades, com características próprias, exige uma postura diferente daquela do setor privado ou mesmo do setor público.

• Aspectos da gestão que levam à eficácia dos projetos

jetos, situando um quadro heterogêneo: as avaliações são feitas exclusivamente com base em relatórios, somente reunião de avaliação, ou somente pesquisa. Para outras, não existe procedimento sistemático de avaliação.

Em relação aos problemas mais comuns no campo da avaliação, as instituições pesquisadas manifestaram ter uma carência de métodos eficazes para medir os resultados e avaliar o impacto social dos projetos.

Nos projetos que foram considerados “exemplares” pelas instituições ligadas ao GIFE, foram identificados os principais aspectos que contribuíram para o seu êxito, reafirmando que as principais dificuldades encontradas na gestão de projetos, são também aquelas que podem, se corrigidas ou aperfeiçoadas, garantir maior eficácia em suas ações.

Os principais aspectos que conduzem ao êxito do projeto foram assim definidos:

- eficácia do planejamento e da gestão do projeto;
- comprometimento com os resultados e criatividade na solução de problemas;

- qualidade técnica do projeto (clareza quanto às definições de objetivos, estratégias, resultados, acompanhamento e avaliação);
- organização administrativa;
- profissionais qualificados envolvidos;
- ter um programa de marketing (divulgação do projeto);
- utilização racional de recursos;
- estabelecimento de parcerias e de convênios;
- envolvimento da comunidade alvo.

No entendimento do grupo pesquisado, a capacitação técnica do pessoal operacional e a qualidade no processo de elaboração e execução do planejamento são cruciais, sendo apontadas como fatores que potencializam os projetos. Esse grupo têm demonstrado particular interesse em proporcionar cursos de formação e capacitação técnica do pessoal.

6 - Os Desafios da Gestão dos Projetos pelas Fundações

Embora esse perfil das Fundações, Institutos e Empresas não retrate as características de todo o seu universo, possibilitou traçar um quadro, onde pudemos observar algumas de suas atuações específicas e problemas comuns.

Apesar da heterogeneidade de propósitos e áreas programáticas, há uma identificação no que diz respeito ao comprometimento com as necessidades da população mais vulnerável da sociedade brasileira, tendo forte preocupação com a implantação de políticas dirigidas a esse segmento social, procurando garantir a efetividade, eficácia e eficiência em seus projetos. Pode-se afirmar que uma das contribuições desse setor à área social foi a de trazer a “lógica empresarial” aos projetos sociais, refletida na preocupação quanto a qualidade dos serviços, a eficiência das atividades-meio (ge-

rência de projetos, monitoramento, etc.) e eficácia nos resultados (avaliação). No entanto, essa preocupação não foi ainda traduzida em ações concretas para grande parte destas instituições, como demonstram as dificuldades apontadas quanto a construção de metodologias adequadas à seleção e avaliação de projetos sociais e quanto à elaboração do planejamento, dentre outros. Enquanto um processo ainda em construção, esforços tem sido produzidos para a superação das dificuldades operacionais, ainda que seus efeitos só possam ser aferidos futuramente.

“Planejamento estratégico para o Terceiro Setor é sair da visão puramente empresarial”

A utilização de métodos de avaliação de projetos, historicamente relegada ao segundo plano na história das políticas públicas brasileiras, constitui um grande desafio colocado tanto às ONG's como às Fundações. É grande a preocupação com a avaliação de projetos e monitoramento, intensificando-se a realização de pesquisas para a criação de metodologias adequadas que fortaleçam as instituições através do provimento de informações para aumentar a racionalidade com que se tomam decisões e se alocam recursos, a fim de proporcionar instrumentos para a escolha das melhores alternativas de execução e para melhorar o processo de implementação. Quanto à avaliação é preciso destacar algumas questões:

- necessidade de capacitar para avaliar, criando uma “cultura da avaliação”⁸ que indique o seu significado e importância

8. No Workshop *Seleção, Elaboração e Avaliação de Projetos* realizado pelo CETS, em maio de 1995, Manuel Rojas Buvinić, oficial de projetos da UNICEF apresentou uma interessante metodologia de avaliação e monitoramento de projetos, resultados de uma pesquisa realizada por aquele órgão sobre os sistemas de avaliação (ver bibliografia)

para o aprimoramento das ações;

- derrubar os mitos que envolvem a avaliação e obstaculizam a sua realização, como a idéia, equivocada, de que não é possível medir incrementos subjetivos⁹ no comportamento dos indivíduos;
- criar mecanismos simples e eficientes para serem adotados na avaliação, adequados ao projeto;
- desenvolver formas de gestão e acompanhamento dos projetos (monitoramento) que incorpore a comunidade.

Embora a lógica administrativa tradicional das esferas pública e privada não seja perfeitamente ajustável às especificidades do Terceiro Setor - sendo necessária a construção de novos referenciais para esse universo -, o perfil do mundo empresarial trouxe algumas questões importantes à reflexão acerca do *modus operandi* das organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços à comunidade, no que concerne à *racionalidade das ações* a serem empreendidas.

É preciso ressaltar que no cerne das ações estatais o planejamento tecnocrático desenvolvido pelo governo no regime militar levou ao desgaste as possibilidades contidas no planejamento.

As entidades que mantinham convênio com o Estado para a realização de serviços públicos, em sua maioria, não conseguiram superar o padrão estatal, agindo com voluntarismo e assistencialismo, sem a preocupação com a efetividade e eficácia a longo prazo. O que se coloca hoje é o resgate dos propósitos do planejamento, direcionando as iniciativas e metas para o alcance de resultados.

A preocupação com o planejamento se dá sob outro molde, já que as próprias organizações sem fins lucrativos apresentam um diagnóstico de esgotamento em suas formas de planejar e operar. Quando se fala em planejamento estratégico para o Terceiro Setor, não se pode sim-

“Há uma tendência de mudança nos modos de produzir e distribuir bens e serviços sociais”

plesmente transpô-lo de forma acrítica para projetos sociais: implica sair da visão puramente empresarial, buscando responder às questões colocadas pelas *especificidades* do setor, ainda não plenamente resolvidas, tais como:

- capacidade de gestão do plano articulado com a função técnica e política;

- análise estratégica da situação-problema determinando a consistência do projeto;
- necessidade de criação de instrumentos que facilitem a participação do grupo alvo na etapa inicial do planejamento até a avaliação;
- combinação de diferentes atores atuando juntos desenhando ações comuns (comunidade, parceiros, etc.);
- convergência entre a missão e estratégias de ação;
- estudo sobre alternativas de sustentabilidade técnica, econômica e político-institucional do projeto (condições que levam à continuidade das ações de forma autônoma).

Uma outra questão chave, e frequentemente debatida, é a *sustentabilidade* operacional da organização e de seus projetos. A dependência financeira das organizações sem fins lucrativos tem determinado suas formas de existência e provocado uma série de distorções como a organização mudando a sua própria missão em função dos fundos disponíveis nas instituições financiadoras. O esforço para ter acesso aos fundos tem sido uma parte vital da estratégia de funcionamento, chegando muitas vezes, a se perder de vista a razão principal da existência da

9. No referido Workshop do CETS, Eduardo Ehlers da Interamerican Foundation, apresentou um sistema de monitoramento de resultados, ainda em fase de experimentação, que visa criar indicadores chaves para medir aspectos intangíveis, como valores, atitudes, relações, autonomia, solidariedade, etc.

organização. Essa questão toca em pontos fundamentais, sendo urgente a investigação de alternativas que propiciem a continuidade dos projetos e a consolidação institucional autônoma das OSFL.

Por outro lado, as organizações e Fundações (muitas dessas também fazem captação de recursos) na América Latina têm realizado uma série de iniciativas como mecanismos de mobilização de fundos com ênfase em fontes endógenas de financiamento, tais como: aporte de recursos de empresas privadas, criação de fundações dotadas de patrimônio, captação de fundos (*fund raising*), renegociação da dívida externa (*swap social*), utilização de recursos provenientes de fundos de inversão social, venda de bens e serviços, etc. (ver Conferência sobre Filantropia Transformadora na América Latina, 1994: p. 14).

Cada uma das alternativas apontadas merece ser melhor avaliada para se conhecer detalhadamente os impactos nas organizações e o efeito produzido em suas missões, bem como, estudos sobre os meios propícios, tais como legislação e políticas específicas, que facilitem a busca de fontes endógenas e criação de mecanismos de controle que garantam a transparência dessas ações.



Os projetos de geração de renda e prestação de serviços têm se apresentado como uma destas alternativas mas oferecem o risco de não serem adequados à missão de determinados tipos de organização, pois muitos desses trabalhos não vislumbram possibilidade de geração de renda.

Atualmente muitas organizações e Fundações têm procurado desenvolver a auto-sustentação sobre formas variadas. Como exemplo utilizaremos a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança¹⁰. Esta Fundação trabalha com doações de pessoas físicas e jurídicas que se associam à instituição; recebem uma porcentagem da anuidade de um cartão de crédito; fundo patrimonial; campanhas permanentes em parceria com empresas (criação de produtos específicos); parcerias com as organizações que são financiadas que entram com uma parte dos recursos necessários.

Pela perspectiva das ONGs, as consequências da precariedade em manter-se financeiramente

leva a que os profissionais que operam projetos sociais nessas organizações tenham, muitas vezes, uma baixa remuneração levando a uma grande rotatividade dessas pessoas, trazendo sérios danos à qualidade e a continuidade dos trabalhos.

Esses aspectos sugerem que a profissionalização dos trabalhos desenvolvidos é uma necessidade e se dá em dois sentidos: o primeiro diz respeito a uma mudança nas próprias instituições financiadoras que frequentemente não investem na melhoria salarial dos profissionais que operam diretamente os projetos; e segundo, para que as organizações ganhem a nova dimensão requerida pela auto-sustentabilidade (venda de serviços, por exemplo), é preciso investimentos não somente financeiros, mas também na capacitação de recursos humanos.

Para as organizações que trabalham com a missão de provocar mudanças de mentalidade (mudanças políticas e culturais), a dificuldade reside no fato de este aspecto não ser valorizado pela maioria das instituições financiadoras.

Os desafios aqui levantados remetem a própria natureza das organizações analisadas que se diferenciam e muito das organizações burocráticas tradicionais. A contribuição do setor privado,

10. Esse depoimento é do presidente da Fundação Abrinq, Ided Grajew, proferido no Workshop do CETS sobre Captação de Fundos e Auto-sustentação em 8/06/95.

como foi discutido neste ensaio, trazendo a "lógica empresarial", merece ser melhor estudado, pois não é possível se "enquadrar" facilmente as OSFL dentro de um modelo de administração tradicional. Nesse sentido, a "organização substantiva" parece ser mais adequada às especificidades das OSFL, como nos revela Serva (1993: p.41):

"Enquanto as demais organizações tipicamente burocráticas, econômicas ou não, orientam-se por uma razão baseada no cálculo utilitário de consequências dos atos humanos, impregnando-os de um pensamento que conduz a um agir onde todos os meios são subordinados a determinados fins eticamente questionados, desvalorizando também a ação efetiva - a racionalidade ou razão instrumental - as organizações (substantivas) guiam-se, predominantemente, por uma racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação

pessoal e a satisfação social, como também da auto-realização pela plena concretização de suas potencialidades humanas - a racionalidade substantiva."

Nestas organizações substantivas, a legitimidade se dá com base no desempenho e as relações se dão entre pares e não de forma hierárquica rígida, não revelando integração sistematizada comparável ao mundo burocratizado. Guiam-se por uma racionalidade que habilita os indivíduos a gerar ações éticas que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social. Há aceitação do conflito e disposição para a negociação, com relações pessoais intensas. A sua administração é voltada ao campo social, com valores que ultrapassam a utilidade, constituindo-se fins em si mesmos.

Por estas razões é que afirmamos que as máximas trazidas pela racionalidade empresarial são importantes mas resta sa-

ber como essa contribuição se amalgamará com a singularidade e heterogeneidade que marcam o funcionamento das organizações que compõem o Terceiro Setor. A ciência da administração terá que se debruçar sobre a natureza dessas organizações e construir novos paradigmas voltados às características singulares dessas organizações substantivas sob o risco de, ao transpor a lógica da administração burocrática, as mudanças não alcançarem os objetivos desejados.

Essas são as principais questões que, ao nosso ver, estão na agenda para ser investigadas e debatidas, onde compõem alguns desafios como repensar padrões de organização e financiamento, superando as dificuldades de auto-organização e sustentabilidade e buscar alternativas que otimizem o alcance de objetivos e tragam eficácia às ações sociais das OSFL, tornando-se mais competentes, especializadas e propositivas.

7 - Considerações Finais

O processo de constituição do Terceiro Setor, que ora se apresenta, envolve um processo de estruturação que exige a elevação do grau de participação dos diferentes atores em vários níveis em que se dão as po-

líticas (decisão, elaboração e implementação), de modo a dinamizar o potencial dos projetos desenvolvidos. Para consolidar esse processo, há que se caminhar no sentido de criar uma nova sociabilidade, minorando

as desigualdades sociais, dando propulsão às concepções de direitos sociais de cidadania, superando os marcos do assistencialismo com o qual se reveste a maioria das políticas, cujo foco sempre foi a concessão de favo-

res corroborando na passividade dos beneficiários.

Há uma tendência de mudança nos modos de produzir e distribuir bens e serviços sociais, manifesta nas organizações voluntárias locais que se formam nas e para as políticas sociais, e nas fundações empresariais, expressando um movimento mais geral de contínua reorganização da sociedade civil. As novas formas de relações daquelas organizações com o Estado e com o mercado, indicam a possibilidade de um novo reordenamento, abrindo espaço para novas formas de solidariedade social rumo à construção do sentido para a **esfera pública não-estatal**.

A recente formalização do GIFE também fornece indícios de que as Fundações, Institutos e Empresas podem vir a ter um peso maior nas mudanças mencionadas, à medida que convergir seus esforços para estender a concepção de "cidadania empresarial" à esfera privada. É preciso, sobretudo, investir nos futuros empresários para que assu-

mam a responsabilidade social, nas suas mais variadas formas, cujas ações estejam afinadas com o bem-estar social, qualidade de vida e consolidação dos direitos dos cidadãos.

Parece que essa construção do espaço público não-estatal, tende a crescer e a envolver um número cada vez maior de empresas, em um contexto onde se verifica escassez de recursos das agências financiadoras internacionais e do próprio Estado e onde a crise social, manifesta na pobreza secular de vastos contingentes - ainda que venha assumir nova configuração diante das transformações em curso -, clama por soluções.

As críticas a esse processo de constituição de uma esfera pública não-estatal, que apontam as dificuldades em superar os marcos do clientelismo e corporativismo e as soluções muito pontuais e particularizadas se comparadas à dimensão dos problemas sociais, devem ser consideradas, porém, não podemos deixar que o pessimismo adqui-

ra peso ao ponto de desmobilizar e impedir que as ações em curso avancem. Não sabemos qual a vitalidade das iniciativas ora em curso, nem se as iniciativas empresariais tenderão a provocar mudanças mais duradouras no que concerne a assunção das responsabilidades sociais deste setor, a exemplo do que vêm ocorrendo com outros atores sociais.

Por maiores que sejam suas contradições e limites, as experiências aqui relatadas podem renovar o modelo de políticas, criando um conjunto de questionamentos e ações inovadoras que levam ao cerne do debate as possibilidades de mudança e acenam contra o desânimo e a passividade frente à miséria.

Esperamos que este ensaio contribua para a aproximação e o debate entre as partes citadas e que investimentos em capacitação e profissionalização sejam feitos, porque este parece ser um tema comum. ■

Referências Bibliográficas

- ARIAS. *Conferencia sobre La Filantropia Transformadora en Latinoamérica*. Compilado pela Fundação Arias para la Paz y El Progreso Humano, Costa Rica, 1994.
- BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. *A Cidadania Ativa*. Referendo, plebiscito e Iniciativa popular. São Paulo, Ática, 1991.
- BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. *Cidadania e Democracia*. *Lua Nova*, CEDEC, São Paulo, n. 33, 1994.
- CETS. *Relatório de Pesquisa: Perfil de Atuação, Problemas e Demandas de Fundações associadas ao GIFE*, São Paulo, 1994.
- DA MATTA, Roberto. *A Casa e a Rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Editora Brasiliense, São Paulo, 1985.
- DRAIBE, Sonia. *As políticas Sociais Brasileiras: diagnósticos e perspectivas*. In IPEA/IPLAN, *Para a década de 90: prioridades e perspectivas de políticas públicas*. Vol. 4, Brasília, 1990.
- FERNANDEZ, Rubem Cesar. *Privado Porém Público - O Terceiro Setor na América Latina*. Relume-Dumará, Rio de Janeiro, 1994.
- UNDAÇÃO EMÍLIO ODEBRECHT. *Perfil do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE*, 1994.
- GIFE. *Boletim Informativo GIFE*, ano 1, n.3, agosto de 1994.
- LANDIM, Leilah. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Núcleo de Pesquisa - ISER, Rio de Janeiro, 1993.
- PUC/CNAS. *Cidadania ou Filantropia*. Um dilema para o CNAS. Relatório de Pesquisa, Núcleo de Segurança e Assistência Social da PUC/SP, São Paulo, 1994.
- SERVA, Maurício. *O Fenômeno das Organizações Substantivas*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, ano 33, n. 2, 1993.
- TELLES, Vera da Silva. *Pobreza, movimentos sociais e cultura política: notas sobre as difíceis relações entre pobreza, direitos e democracia*. In DINIZ, Eli (org.). *O Brasil no rastro da Crise*. ANPOCS/IPEA, Hucitec, São Paulo, 1994.
- EDER, Ricardo Toledo. *Relatório de Pesquisa: O Terceiro Setor no Brasil: sujeitos, dinâmicas e vinculações*. Núcleo de Pesquisa e Publicações da FGV, São Paulo, 1995, (mimeo, 1ª versão).
- OLIVEIRA, Francisco. *A questão do Estado: Vulnerabilidade Social e Carência de Direitos*. *Cadernos ABONG*, As ONG's e a Realidade Brasileira - 1, SACTES/DED - ABONG, 1995
- UNICEF. *Guía de UNICEF para Monitoreo y Evaluación*. Marcando una Diferencia? Oficina de Evaluación, New York, 1992.

ANEXO 1

Indicação de Algumas Iniciativas na Área da Infância e Adolescência

Na seleção destas iniciativas, fazemos também um recorte da amostra, indicando algumas experiências privadas em projetos sociais voltados ao público infanto-juvenil.

Na área de educação, encontramos ações de parcerias entre empresas e escolas ou creches públicas, como também ações de investimento em construção ou manutenção de escolas ou creches comunitárias.

Para conhecer algumas destas iniciativas nessa área, recomendamos:

Fundação Cargill - End.: R. Dr. Álvaro Muller, 370- Campinas / SP - CEP 13.023-180

Fundação Varga - End.: Via Anhanguera- km 147 - Limeira / SP - CEP 13.486-199

Vitae, Apoio à Cultura, Educação e Promoção Social - End.: R. Oscar Freire, 379 - 5o and. São Paulo / SP- CEP 01426-001

Câmara Americana de Comércio - End.: R. Alexandre Dumas, 1976- São Paulo / SP - CEP 04717-004

American Express Foundation - End.: Av. Maria Coelho Aguiar, 215 bloco F - São Paulo / SP - CEP 05805-000

Fundação Bradesco - End.: Cidade de Deus, s/n - Vila Yara Osasco / SP- CEP 06029-900

Fundação José Carvalho - End.: Estrada do Santiago, s/n - Central- Pojuca / BA- CEP 48.120-00

Na área de capacitação de jovens nas empresas através da educação pelo trabalho e para o trabalho destacam-se:

Projeto Pescar - End.: Av. dos Estados, 111 - Porto Alegre / RS - CEP 90.200-000

Fundação Iochpe - End.: Av. das Nações Unidas, 17.891 - 9o and. -São Paulo / SP - CEP 04795-100

Fundação Emílio Odebrecht - End.: Al. das Espatódias, 915 - Salvador / BA - CEP 41.827-900

Investindo em projetos complementares à escola pública estão:

Fundação Victor Civita - End.: R. Haddock Lobo, 403 - Casa D - São Paulo / SP - CEP 01414-903

Instituto C & A de Desenvolvimento Social - End.: Al. Araguaia, 1222 - Barueri / SP - CEP 06455-000

Fundação Maurício Sirotsky - Sobrinho - End.: Av. Getúlio Vargas, 1620 - Porto Alegre / RS - CEP 90.150-004

Fundação Kellogg - End.: Calçada dos Cravos, 108 - Centro Comercial de Alphaville - Barueri / SP - CEP 06453-000

Fundação Roberto Marinho - End.: Av. Paulo de Frontin, 568 - Rio de Janeiro / RJ - CEP 20.261-243

Recomendamos o conhecimento destas iniciativas por parte daqueles que estão interessados em parcerias e na construção de relações entre as partes membros do chamado Terceiro Setor.

ANEXO 2

Relação das Entidades que compõem os Conselhos do GIFE

A PARTIR DE MAIO DE 1995

CONSELHO DIRETOR

Presidente

Evelyn Iochpe - Fundação Iochpe

Vice Presidente

Marcos Kisil - Fundação Kellogg

Membros

Reinaldo P. Barreto - Instituto Herbert Levy

Antonio Carlos Martinelli - Instituto C & A

Sandra Damasceno - Xerox do Brasil

Suplentes

Marco Antonio Candelot - IBM do Brasil

Maria Elizabete Varga - Fundação Varga

CONSELHO CONSULTIVO

Oded Grajew - Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança

Ricardo Dias - Fundação Bradesco

Cheywa Spindel - Fundação Mac Arthur

Neylar Vilar Lins - Fundação Emílio Odebrecht

Margarida Ramos - Fundação Roberto Marinho

José Alcione Pereira - Fundação Victor Civita

Hélcio Saraiva - Vitae - Apoio à Cult. Educ. Promoção Social

ESTATUTO SOCIAL DO GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS

CAPÍTULO I

Denominação, Objeto, Sede e Prazo de Duração

ARTIGO 1º O GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS, associação civil, sem fins lucrativos, constituída em 26 de maio de 1995, doravante designada GIFE, rege-se pelo presente Estatuto Social e pelas disposições legais aplicáveis.

ARTIGO 2º O GIFE tem por finalidade congregar as entidades e empresas privadas que voluntariamente promovem e executam, no Brasil, com recursos próprios, atividades de apoio ao desenvolvimento social, abertas à comunidade, e de investimentos em tal setor, através do estímulo à cidadania participativa, com o objetivo de:

(a) promover conceitos e práticas de investimento social privado adequado às necessidades do país, suplementando a assistência prestada pelo poder público;

(b) promover e estimular pesquisas e estudos sobre investimento e desenvolvimento social no país, a fim de subsidiar com informações as entidades e empresas privadas que se dedicam à atividade de apoio ao referido setor, incluindo, sem limitação, o aprimoramento técnico dos seus sócios e associados, nas áreas de capacitação de recursos humanos, métodos de organização, desenvolvimento e avaliação de atividades, buscando sempre o benefício da coletividade;

(c) promover e divulgar conceitos e práticas de investimento social entre indivíduos e organizações, através de seminários, debates e publicações, e por meio de intercâmbio com entidades e empresas públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, que tenham objetivos semelhantes;

(d) assessorar e apoiar indivíduos e organizações interessados em ingressar no campo do desenvolvimento social;

(e) estabelecer, aperfeiçoar e divulgar um Código de Ética, aplicável às atividades de apoio ao setor de desenvolvimento social e de investimentos em tal setor exercidas por seus sócios e associados, zelando por seu estrito cumprimento;

(f) propor-se como agente do investimento social no país, atuando como facilitador e advogando pelo desenvolvimento social brasileiro junto a fóruns nacionais e internacionais em questões referentes ao chamado Terceiro Setor; e

(g) colaborar com o poder público na consecução de seus planos e objetivos no setor de desenvolvimento e investimento social, de maneira a permitir ao setor um melhor planejamento e resultado, apresentando, inclusive, sugestões específicas de medidas a serem adotadas.

ARTIGO 3º O GIFE tem sede em São Paulo, Estado de São Paulo, a cuja jurisdição está sujeito.

ARTIGO 4º O GIFE tem prazo de duração indeterminado.

CAPÍTULO III

Admissão, Mudança de Categoria, Suspensão e Exclusão de Sócios

ARTIGO 13º Todos os pedidos de admissão e de mudança de categoria de Sócios Efetivos e/ou Associados serão feitos mediante o preenchimento de formulário próprio, fornecido pelo GIFE. Todos os pedidos serão submetidos ao Comitê de Admissão de Sócios.

ARTIGO 14º A admissão de Sócios Efetivos e de Associados será processada por recomendação do Comitê de Admissão de Sócios e aceitação de tal recomendação pelo Conselho Diretor.

PARÁGRAFO 1º - O candidato será, inicialmente, admitido na categoria de Associado, na qual deverá permanecer pelo prazo, mínimo, de 01 (um) ano.

PARÁGRAFO 2º - O candidato será considerado Associado ou terá a sua categoria de Associado alterada para Sócio Efetivo desde o momento em que seja aprovado o seu pedido pelo Conselho Diretor.

PARÁGRAFO 3º - A recomendação do Comitê de Admissão de Sócios será baseada na avaliação do candidato, utilizando o critério previamente aprovado pelo Conselho Diretor.

PARÁGRAFO 4º - O Conselho Diretor deverá rever os pedidos que não tenham sido aprovados pelo Comitê de Admissão de Sócios, bem como aqueles pedidos que recebam do mesmo Comitê recomendação de revisão.

PARÁGRAFO 5º - O candidato admitido deverá aceitar expressamente os termos deste Estatuto Social, bem como o Código de Ética, prometendo observar estrito cumprimento.

ARTIGO 15º A admissão de Sócios Honorários será processada por proposta do Conselho Diretor aprovada pela Assembléia Geral.

ARTIGO 16º O Conselho Diretor providenciará a entrega ao sócio de um Certificado de Sócio do GIFE, o qual terá a forma que for estabelecido pelo Conselho Diretor. Em tal certificado deverá constar que se trata de uma associação sem fins lucrativos, o nome e endereço do sócio. A data de expedição de seu Certificado deverá constar dos arquivos do GIFE.

ARTIGO 17º Qualquer sócio poderá renunciar à sua condição por meio de um pedido escrito de renúncia enviado ao Presidente ou ao Vice-Presidente do Conselho Diretor. A renúncia será considerada efetiva a partir da data do recebimento do pedido por um de tais conselheiros, desde que data posterior não seja indicada no próprio pedido, e sendo desnecessária sua aceitação, a menos que solicitada.

PARÁGRAFO ÚNICO - A renúncia não desobriga o sócio renunciante do pagamento de todas as contribuições devidas ao GIFE anteriormente à data em que seu pedido venha a se tornar efetivo.

ARTIGO 18º A suspensão ou a exclusão de qualquer sócio ocorrerá nas seguintes hipóteses:

- (a) não pagamento das contribuições associativas;
- (b) violação deste Estatuto Social, do Código de Ética ou de quaisquer outros regulamentos baixados pelo Conselho Diretor; ou
- (c) conduta do sócio prejudicial aos interesses do GIFE.

PARÁGRAFO ÚNICO - A suspensão ou a exclusão do sócio será deliberada pelo Conselho Diretor, em reunião especialmente convocada para tal fim.

ARTIGO 19º A reintegração como sócio poderá ser pleiteada por meio de pedido escrito a ser submetida ao Conselho Diretor que, se o aceitar, deliberará, igualmente, sobre os termos e condições em que ocorrerá tal reintegração.

CAPÍTULO IV **Órgãos do GIFE**

ARTIGO 20º São órgãos do GIFE:

- I. o Conselho Diretor;
- II. o Comitê de Admissão de Sócios;
- III. o Conselho Consultivo; e
- IV. a Assembléia Geral.

Seção I **Conselho Diretor**

ARTIGO 21º O Conselho Diretor será composto por 05 (cinco) membros efetivos, sendo um Presidente, um Vice-Presidente e 03 (três) Conselheiros sem designação específica, e por 02 (dois) membros suplentes, que assumirão automaticamente e na ordem que for estabelecida na vaga ou impedimento de um dos titulares, todos eleitos pela Assembléia Geral.

PARÁGRAFO 1º - Na composição do Conselho Diretor do GIFE haverá, sempre que possível, representantes de cada um dos grupos que o compõe.

PARÁGRAFO 2º - Os conselheiros terão mandatos de 02 (dois) anos e poderão ser reeleitos, consecutivamente, apenas uma vez. O mandato do Presidente do Conselho Diretor será de 02 (dois) anos, sem direito a reeleição.

PARÁGRAFO 3º - O mandato dos conselheiros será renovado anual e alternadamente, na proporção de 40%/60%.

ARTIGO 22º O Conselho Diretor será o órgão máximo de administração do GIFE, competindo-lhe, especialmente:

- (a) supervisionar e administrar os negócios e as atividades do GIFE;
- (b) gerenciar o pessoal contratado pelo GIFE;
- (c) aprovar a admissão de Associados e a mudança de sua categoria para Sócios Efetivos e propor à Assembléia Geral a admissão de Sócios Honorários;
- (d) elaborar o Relatório Anual, o Balanço Patrimonial e as demais Demonstrações Financeiras para submissão à Assembléia Geral;

- (e) deliberar sobre a fixação das taxas de admissão e das contribuições associativas;
- (f) zelar pelo fiel cumprimento deste Estatuto Social; e
- (g) cumprir e fazer cumprir as deliberações da Assembléia Geral e do próprio Conselho Diretor.

ARTIGO 23° Compete ao Presidente do Conselho Diretor:

- (a) representar o GIFE, ativa e passivamente, em Juízo ou fora dele;
- (b) convocar e presidir as Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias e as reuniões do Conselho Diretor; e
- (c) colocar em debate, nas Assembléias Gerais e nas reuniões do Conselho Diretor, matérias e sugestões visando a promoção dos objetivos do GIFE.

ARTIGO 24° Compete ao Vice-Presidente do Conselho Diretor:

- (a) assistir o Presidente do Conselho Diretor;
- (b) substituir o Presidente do Conselho Diretor no caso de vaga ou de impedimento; e
- (c) exercer outras funções que lhe sejam designadas pelo Presidente do Conselho Diretor ou pelo Conselho Diretor.

ARTIGO 25° Compete aos Conselheiros Diretores sem designação específica exercerem as funções que lhes sejam designadas pelo Presidente do Conselho Diretor ou pelo Conselho Diretor.

ARTIGO 26° Todos e quaisquer documentos que obriguem o GIFE, inclusive contratos, cheques e outros títulos, serão assinados pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do Conselho Diretor em conjunto ou por qualquer um deles em conjunto com um dos Conselheiros Diretores sem designação específica; ou por qualquer um dos membros acima mencionados em conjunto com um procurador; ou, ainda, por dois procuradores em conjunto.

PARÁGRAFO ÚNICO - As procurações "ad negotia" outorgadas em nome do GIFE, serão sempre assinadas pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do Conselho Diretor em conjunto ou por qualquer um deles em conjunto com um dos Conselheiros Diretores sem designação específica, terão prazo de validade determinado e vedarão o substabelecimento, sob pena de nulidade. As procurações outorgadas a advogados, para representação do GIFE em processos judiciais ou administrativos, poderão ser assinadas por qualquer um dos membros acima mencionados, ter prazo de validade indeterminado e permitir o substabelecimento.

ARTIGO 27° A prática de atos e a assinatura de documentos que impliquem na aquisição e/ou na alienação de bens imóveis dependerão, como condição para sua validade, da prévia e expressa autorização da Assembléia Geral.

ARTIGO 28° São expressamente proibidos e serão nulos de pleno direito quaisquer atos praticados por membros do Conselho Diretor, por procuradores ou por empregados do GIFE, em nome deste, que sejam estranhos aos seus objetivos sociais, tais como a prestação de fianças, avais e outras garantias em favor de terceiros.

ARTIGO 29° O Conselho Diretor deliberará sobre os procedimentos operacionais para seu funcionamento e para o funcionamento do GIFE e poderá criar conselhos, comitês ou outros órgãos, além dos já previstos neste Estatuto Social, conforme considere necessário ou conveniente.

Seção II

Comitê de Admissão de Sócios

ARTIGO 30º O Comitê de Admissão de Sócios será composto de 05 (cinco) membros, todos representantes de Sócios Efetivos, indicados pelo Presidente do Conselho Diretor e eleitos pelo Conselho Diretor, para mandatos de 02 (dois) anos.

ARTIGO 31º Compete ao Comitê de Admissão de Sócios:

(a) analisar e opinar sobre os pedidos de admissão e de alteração da categoria de Associados e de Sócios Efetivos, apresentando recomendações ao Conselho Diretor; e

(b) analisar e opinar sobre recursos interpostos por candidatos a admissão e sobre outros dados constantes dos requerimentos apresentados pelos candidatos a admissão.

ARTIGO 32º Caberá, ainda, ao Comitê de Admissão de Sócios elaborar o seu regimento interno e suas posteriores alterações, submetendo-os a aprovação do Conselho Diretor.

ARTIGO 33º Pelo menos um membro designado do Comitê de Admissão de Sócios deverá comparecer às reuniões do Conselho Diretor, podendo participar de suas discussões sobre assuntos de sua competência, não podendo, contudo, votar.

ARTIGO 34º O Conselho Consultivo será composto de, no mínimo, 03 (três) e, no máximo, 07 (sete) membros, todos eleitos pela Assembléia Geral, para mandatos de 02 (dois) anos, permitida a reeleição, devendo seus membros serem pessoas participantes ou não do GIFE, porém, comprometidas com o desenvolvimento social ou de expressão na vida pública ou, ainda, de renome na área de respectiva atuação.

PARÁGRAFO ÚNICO - Os membros do Conselho Consultivo serão considerados como empossados nos seus cargos na data de sua eleição e permanecerão no exercício de suas funções até que novos membros sejam eleitos.

ARTIGO 35º O Conselho Consultivo terá a função de orientar e assessorar a administração do GIFE, opinando e dando sugestões quanto às diretrizes da política geral a ser adotada pelo GIFE, para isto coligindo, analisando e fornecendo aos administradores informações que possam ser de seu interesse, bem como dando parecer, tanto do ponto de vista técnico como administrativo sobre todas as matérias de interesse do GIFE, que lhe venham a ser submetidas pelo Conselho Diretor, sugerindo à Assembléia Geral e ao Conselho Diretor temas a serem tratados no âmbito do GIFE.

ARTIGO 36º O Conselho Consultivo deliberará sobre os procedimentos operacionais para o seu funcionamento.

Seção IV

Assembléia Geral

ARTIGO 37º A Assembléia Geral é órgão soberano do GIFE e reunir-se-á, ordinariamente, até o final do mês de abril de cada ano, para deliberar sobre as Demonstrações Financeiras, examinar o relatório do Conselho Diretor referente às atividades desenvolvidas pelo GIFE no exercício anterior, e, quando for o

caso, eleger os membros dos Conselhos Diretor e Consultivo. A Assembléia Geral reunir-se-á, extraordinariamente, sempre que o interesse social assim o exigir.

PARÁGRAFO 1º - As Assembléias Gerais serão convocadas pelo Presidente do Conselho Diretor, mediante editais afixados na sede do GIFE, com a antecedência de 15 (quinze) dias da data marcada para a reunião.

PARÁGRAFO 2º - Os sócios serão, ainda, convocados por carta registrada, com aviso de recebimento, ou por telegrama, telex ou fax enviados com a mesma antecedência prevista no parágrafo 1º deste artigo.

ARTIGO 38º As Assembléias Gerais serão instaladas na hora prevista pelo edital de convocação, com a presença de, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) dos Sócios Efetivos, quites com suas contribuições sociais. Não havendo esse número, a Assembléia Geral poderá instalar-se trinta minutos mais tarde com qualquer número de Sócios Efetivos, quites com suas contribuições sociais.

PARÁGRAFO 1º - As deliberações da Assembléia Geral serão tomadas por maioria de votos dos Sócios Efetivos presente, se maior quorum não for exigido por este Estatuto Social.

PARÁGRAFO 2º - É admitido o voto por procuração outorgada, há menos de 01 (um) ano, a um outro sócio do GIFE.

CAPÍTULO V

Seção, Sub-Secções, Grupos ou Divisões

ARTIGO 39º O Conselho Diretor poderá autorizar a constituição de secções, sub-secções, grupos e/ou divisões, para realização de tarefas afins e em harmonia com os objetivos do GIFE.

ARTIGO 40º Caberá ao Conselho Diretor estabelecer os nomes, os poderes e o regulamento de funcionamento de tais secções, sub-secções, grupos e/ou divisões.

ARTIGO 41º A autorização para funcionamento das secções, sub-secções, grupos e/ou divisões vigirá até seja revogada pelo Conselho Diretor.

ARTIGO 42º A competência e as limitações das atividades e áreas de interesse das secções, sub-secções, divisões e grupos serão estabelecidas pelo Conselho Diretor, a quem caberá alterá-las.

CAPÍTULO VI

Contribuições Associativas

ARTIGO 43º O Conselho Diretor determinará os valores dos pagamentos devidos ao GIFE, que serão constituídos de Taxa de Admissão e Contribuição Associativas, devidas por cada categoria de sócios. A periodicidade do pagamento das Contribuições Associativas será estabelecida pelo Conselho Diretor.

PARÁGRAFO 1º - A falta de pagamento de quaisquer Contribuições Associativas por mais de 3 (três) meses, após a data prevista de pagamento, redundará na exclusão do sócio inadimplente, observado o disposto no artigo 18 deste Estatuto Social.

PARÁGRAFO 2º - Nenhum reembolso de Contribuições Associativas ou da Taxa de Admissão será efetuado no caso de exclusão, renúncia ou de desligamento do sócio por qualquer outra forma.

CAPÍTULO VII

Exercício Social

ARTIGO 44º O exercício social encerra-se em 31 de dezembro de cada ano.

CAPÍTULO VIII

Utilização dos Recursos Financeiros do GIFE

ARTIGO 45º O GIFE não remunerará os seus conselheiros e membros de comitê, não distribuirá lucros, bonificações ou qualquer outra espécie de remuneração, direta ou indiretamente, aos seus sócios, a seus conselheiros e membros de comitê e aplicará os seus recursos exclusivamente no cumprimento de seus objetivos estatutários.

CAPÍTULO IX

Disposição Geral

ARTIGO 46º O GIFE não será responsável por afirmações ou opiniões apresentadas por palestrantes convidados ou feitas por seus sócios durante reuniões ou atividades do GIFE ou que sejam apresentadas em trabalhos por eles publicados.

PARÁGRAFO ÚNICO - As reuniões, as palestras ou os cursos patrocinados pelo GIFE não poderão tratar de matérias que não tenham relacionamento com os objetivos do GIFE ou que sejam relativas a questões políticas ou comerciais, tampouco tais matérias poderão ser objeto de editoriais em edições ou publicações feitas ou patrocinadas pelo GIFE.

CAPÍTULO X

Dissolução

ARTIGO 47º O GIFE poderá ser dissolvido por decisão tomada pelo voto favorável de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos Sócios Efetivos presentes à Assembléia Geral, convocada especialmente para esse fim e instalada na forma prevista no artigo 38 deste Estatuto Social. Seu patrimônio será destinado a uma instituição de utilidade pública de fins congêneres, votado e indicado pela Assembléia Geral.

CAPÍTULO XI

Responsabilidade dos Sócios

ARTIGO 48º Os sócios não respondem, nem solidária nem subsidiariamente, pelas obrigações do GIFE.

CAPÍTULO XII

Alterações do Estatuto Social

ARTIGO 49º Este Estatuto Social só poderá ser alterado por proposta que obtenha parecer favorável do Conselho Diretor e seja posteriormente aprovada pela Assembléia Geral. Será considerada aprovada a proposta que obtiver o voto favorável de 2/3 (dois terços) dos Sócios Efetivos presentes à Assembléia Geral, que estejam quites com suas contribuições sociais.

CAPÍTULO XIII

Disposição Transitória

ARTIGO 50º Tendo em vista o disposto nos parágrafos 2º e 3º do artigo 21 deste Estatuto Social, a Assembléia Geral de Constituição do GIFE elegerá para compor o primeiro Conselho Diretor (02) dois membros para mandatos de 01 (um) ano e 03 (três) membros para mandatos de 02 (dois) anos.

Aprovado em Assembléia Geral de Constituição realizada em 26 de maio de 1995.

Assinam os sócios fundadores:

- p. FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇAS
Oded Grajew
- pp. FUNDAÇÃO BRADESCO
Ricardo Dias
- p. FUNDAÇÃO CARGILL
Paulo José de Queiroz Prestes
- pp. THE FORD FOUNDATION
Bradford K. Smith
- p. FUNDAÇÃO GRUPO ESQUEL-BRASIL
Luiz Alberto Miraglia
- pp. FUNDAÇÃO IOCHPE
Evelyn Noemi Berg
- pp. FUNDAÇÃO JOSÉ ELIAS TAJRA
José Eduardo Pereira Filho
- pp. FUNDAÇÃO JOSÉ SILVEIRA
Antonio Luiz Paranhos Ribeiro L. de Brito
- pp. THE JOHN D. AND CATHERINE T. MACARTHUR FOUNDATION
Chejwa Rojza Spindel
- pp. FUNDAÇÃO MAURÍCIO SIROTSKY SOBRINHO
Maria Helena Magalhães
- pp. FUNDAÇÃO MOINHO SANTISTA
Renato Antonio Wenter

pp. FUNDAÇÃO EMÍLIO ODEBRECHT
Neylar Coelho Vilar Lins

pp. FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO

Margarida Maria R. Ramos

Amir Ribeiro Souza Filho

pp. FUNDAÇÃO VARGA

Maria Elisabete Mecatte Varga

pp. FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA

José Alcione Pereira

Aldo De Cresce

pp. VITAE-APOIO À CULTURA, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL

Hélcio Ulhôa Saraiva

Gina Guelman Gomes Machado

p. INSTITUTO C&A DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Antonio Carlos Martinelli

Emília Maria de Vries Araújo

p. INSTITUTO CULTURAL E FILANTRÓPICO ALCOA

Marcelo Drugg Barreto Vianna

pp. INSTITUTO CULTURAL ITAÚ

Walter Feltran

P. INSTITUTO EQUATORIAL DE CULTURA CONTEMPORÂNEA

Mário Miranda Albuquerque

p. INSTITUTO HEBERT LEVY

Reinaldo Paes Barreto

pp. IBM BRASIL - INDÚSTRIA MÁQUINA E SERVIÇOS LTDA

Marco Antonio Dias Candelot

p.p. LINCK S/A EQUIPAMENTOS RODOVIÁRIOS E INDUSTRIAIS

Valdir Atílio Bianchessi Junior

pp. XEROX DO BRASIL LTDA.

Sandra de Souza Damasceno

Evelyn Noemi Berg

Presidente da Associação

Maria Lúcia de Almeida Prado e Silva

OAB-SP no. 59.877

Cadernos ABONG são publicações da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

Endereço: Rua Dr. Renato Paes de Barros, 684, Itam, São Paulo, SP, CEP: 04530-001. Tel (011) 829.9102, telefax (011) 822.6604. E.mail ahong@ax.apc.org.

Diretoria Executiva da ABONG: Silvio Caccia Bava (presidente), Maria Emília Lisboa Pacheco (secretária), Sérgio Haddad (tesoureiro), Benno Assenburg, Magnólia Said, Maria Irony Bezerra, Sônia Correa, Vandevaldo Nogueira.

Equipe de trabalho: Rosângela Dias O. da Paz (ass.diretoria), Ofélia Ferreira (jornalista), Jamil

Rogério dos Santos (editoração eletrônica), Iune Taça Tamoto (secretária).

Tiragem: 1000 exemplares

** É encorajada a reprodução total ou parcial dos artigos desta publicação, desde que citada a fonte.*