

LIMITES E POSSIBILIDADES DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL: O CASO DAS ENTIDADES DE TERCEIRO SETOR DO MUNICÍPIO DE BRAGANÇA PAULISTA

Autoria

Sara Lustosa Abrahão Leiria
Ciências Contábeis/Universidade São Francisco

Professor Orientador

TADEU VAZ PINTO PEREIRA

Resumo

O capitalismo não gerou as mesmas oportunidades para todos: encontrar meios para manutenção da renda do trabalhador e melhoria na sua capacidade de vida é um desafio para todos os governos e sociedade em geral. Com a descentralização do Estado, cada vez mais as entidades do terceiro setor passaram a ser peça chave para o desenvolvimento e implementação de políticas públicas. Contudo, com o comprometimento cada vez maior do Orçamento Público, é de suma importância que as entidades consigam mecanismos inovadores que promovam seu profissionalismo e sua sustentabilidade financeira. Entre as alternativas possíveis, temos o "Empreendedorismo Social, que em suma, visa adequar procedimentos e ideias do empreendedorismo privado, ligado ao mundo dos negócios, agora aplicado às entidades sociais. Através de pesquisa de campo junto as entidades sociais que recebem recursos públicos do município de Bragança Paulista, o objetivo deste projeto de pesquisa é analisar os desafios e potencialidades das práticas do empreendedorismo social nas entidades sociais no município de Bragança Paulista ? SP. Observa-se a dificuldade em manter financeiramente as entidades, com alta dependência de recursos proveniente do Poder Público, devido principalmente aos altos custos, além da dificuldade em remunerar profissionais como outras pessoas jurídicas. Apesar das dificuldades, as entidades estão conseguindo se manter ativas e realizando um trabalho de qualidade para a sociedade bragantina.

Palavras-chave: políticas públicas; empreendedorismo; terceiro setor.

ÁREA:

Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**LIMITES E POSSIBILIDADES DO EMPREENDEDORISMO
SOCIAL: O CASO DAS ENTIDADES DE TERCEIRO SETOR
DO MUNICÍPIO DE BRAGANÇA PAULISTA**

MAIO

2018

RESUMO

O capitalismo não gerou as mesmas oportunidades para todos: encontrar meios para manutenção da renda do trabalhador e melhoria na sua capacidade de vida é um desafio para todos os governos e sociedade em geral. Com a descentralização do Estado, cada vez mais as entidades do terceiro setor passaram a ser peça chave para o desenvolvimento e implementação de políticas públicas. Contudo, com o comprometimento cada vez maior do Orçamento Público, é de suma importância que as entidades consigam mecanismos inovadores que promovam seu profissionalismo e sua sustentabilidade financeira. Entre as alternativas possíveis, temos o “Empreendedorismo Social, que em suma, visa adequar procedimentos e ideias do empreendedorismo privado, ligado ao mundo dos negócios, agora aplicado às entidades sociais. Através de pesquisa de campo junto as entidades sociais que recebem recursos públicos do município de Bragança Paulista, o objetivo deste projeto de pesquisa é analisar os desafios e potencialidades das práticas do empreendedorismo social nas entidades sociais no município de Bragança Paulista – SP. Observa-se a dificuldade em manter financeiramente as entidades, com alta dependência de recursos proveniente do Poder Público, devido principalmente aos altos custos, além da dificuldade em remunerar profissionais como outras pessoas jurídicas. Apesar das dificuldades, as entidades estão conseguindo se manter ativas e realizando um trabalho de qualidade para a sociedade bragantina.

Palavras-chave: políticas públicas; empreendedorismo; terceiro setor.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais a sociedade demanda de seus governantes a promoção de ações e programas públicos, que tenham o objetivo de superar as desigualdades e promovam o desenvolvimento econômico.

Contudo, o Estado cada vez mais não atua sozinho: precisa da contribuição da sociedade civil organizada para desenvolver políticas e estratégias que consigam atender os anseios da população, além de ser eficazes perante à ela.

As entidades do terceiro setor ganharam importância e destaque nos últimos anos, não apenas promovendo e defendendo suas bandeiras históricas, mas também sendo importantes peças para o desenvolvimento de ações que antes eram exclusivamente estatais.

Segundo Abong (2016), quanto mais existirem entidades do Terceiro Setor atuantes, mais forte é a cidadania desta nação. Entretanto, o desafio destas organizações é cada vez maior, pois apesar de serem importantes no desenvolvimento de certos serviços e ações públicas, precisam ser independentes do Poder Público, para que não comprometa sua autonomia institucional, assim como a sustentabilidade de seus projetos e ações.

Surgiu assim a ideia do empreendedorismo social, que prevê aplicar conceitos exclusivos do empreendedorismo empresarial às questões do Terceiro Setor.

Objetivo deste trabalho é descrever o perfil das entidades sociais de Bragança Paulista e a capacidade das mesmas em desenvolverem ações norteadas pelos princípios do empreendedorismo social.

Este trabalho é subdividido em 4 partes: na primeira é realizada uma breve revisão bibliográfica acerca das organizações sociais e sua conjuntura no Brasil. Após ela, é apresentada a metodologia de trabalho, bem como as variáveis de análise a serem consideradas para medir/verificar a situação das entidades em implementarem ações norteadas pelo Empreendedorismo Social. Por fim, os dados são apresentados e discutidos, finalizando o trabalho com as considerações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. As Organizações Do Terceiro Setor

O anseio de promover ações e atividades que visassem a superação das desigualdades e injustiças sociais não é de agora. Segundo Santos (2013), o surgimento do terceiro setor estaria vinculado aos sentimentos de altruísmo e na filantropia humana, verificado ainda nas primeiras civilizações humanas.

De acordo com Oliveira (2014):

Registra-se que o próprio Faraó deu abrigo, pão e roupas para os pobres, isso há quase 5.000 anos. Ao tempo do imperador Asoka (274-232 a.C.), na antiga Índia, ele providenciou meios para que fossem cavados poços, fossem construídas instalações médicas e, já preocupado com o meio ambiente numa época tão distante de nós, plantou árvores, visando ao bem-estar do povo. Os transeuntes recebiam na antiga Grécia tratamento

humanitário; a eles era oferecida comida, assim como abrigos nas casas dos ricos; quando isto era possível, eram hospedados pelos camponeses (Oliveira, 2014:37).

Tachizawa (2014) observa que as entidades do terceiro setor se consolidaram no Brasil após a década de 1970 ainda sob regime militar, período este de rápida modernização do país e o surgimento de uma nova sociedade civil, organizada e baseada em ideários de autonomia em relação ao Estado.

Santos (2013) comenta que no Brasil as entidades do terceiro setor são descritas (mencionadas) como:

- Organizações não governamentais (ONGs);
- Organizações da sociedade civil;
- Esfera pública não estatal;
- Organizações (entidades, associações) sem fins lucrativos;
- Entidades beneficentes;
- Filantrópicas;
- Fundações;
- Filantropia empresarial.

De acordo com Oliveira (2014), as entidades do terceiro setor se consolidaram após a promulgação da Constituição de 1988, conhecida como a “Constituição Social”, por ter sido elaborada “Com a Constituição de 1988, temos a consagração da atribuição de responsabilidade à iniciativa privada na promoção dos direitos sociais” (Oliveira, 2014:29).

Oliveira (2014) e Pimenta (2006) destacam que a consolidação das entidades do terceiro setor foram acompanhadas de um descrédito do Estado, e o desmonte do “Estado do Bem-Estar Social”.

Descentralizar a implementação de políticas públicas e ampliar a participação da sociedade civil em sua formulação são meios essenciais para reorientá-los, no sentido de assegurar a inclusão de todos os segmentos sociais na esfera do atendimento público (Pimenta, 2006:5).

Enquanto o primeiro setor é conhecido como as entidades governamentais, e o segundo setor as entidades privadas que visam ao lucro (maximização de seus resultados operacionais e financeiros), as entidades do terceiro setor são uma espécie de correlação entre as atividades inerentes do Estado (educação, saúde, proteção social etc.), com administração e autonomia dada ao setor privado (ver figura 1).

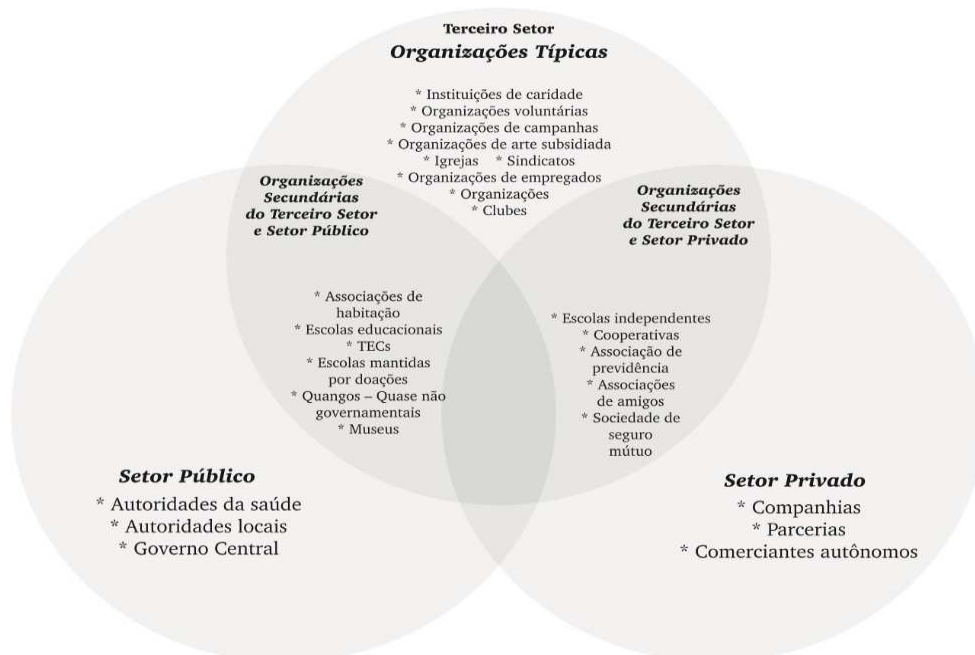


Figura 1 - Setores da Sociedade – Fonte: Oliveira, 2014:31

Para Pimenta (2006) a difusão de entidades do terceiro setor redefine a noção de distância entre Estado e Mercado, criando uma nova opção de regulação social através da sociedade civil: “(...) trata-se de um processo de “privatização do público e publicização do privado”

Oliveira (2014) destaca ainda que as entidades do terceiro setor podem ou não prever o lucro, contudo, diferentemente das instituições inseridas na ótica do segundo setor, o objetivo principal destas instituições privadas não é a maximização de seus resultados financeiros, mas sim o “lado social”.

Tabela 1- Terceiro Setor e sua caracterização jurídica	
Tipos de organização	Características
Associações	É uma modalidade de agrupamento dotado de personalidade jurídica, sendo esta de direito privado voltada à realização de interesses dos seus associados ou de uma finalidade de interesse social, cuja existência legal surge com a inscrição de seu estatuto em forma pública ou particular, no registro competente.
Fundações	São organismos com destinação social, coletiva, pública, embora não sejam entidades estatais. Agregam forças do voluntariado e grandes lideranças de todos os matizes e procedências. Não visam ao lucro, mas ao desenvolvimento e ao bem-estar social, à promoção do homem e têm como finalidades: saúde, educação, filantropia ou assistência social, cultura e arte, pesquisa e tecnologia, meio ambiente, previdência, apoio às instituições de ensino superior, radiodifusão e TVs educativas e comunitárias, apoio às empresas, partidos políticos, cidadania e consultoria e prestação de serviços.
Organizações Sociais de Interesse Público - OSCIP	Constitui-se de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado, com incentivos e fiscalização pelo Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de controle de gestão.

Fonte: Santos, 2013:40

No que refere a caracterização jurídica do Terceiro Setor, Santos (2013) distingue as entidades em três tipos distintos de organização: Associações, Fundações e OSCIP (ver tabela 1).

A caracterização jurídica é importante, uma vez que define o campo e objetivo de cada tipo de entidade do Terceiro Setor. Por exemplo, enquanto as Associações têm como finalidade a defesa dos interesses de seus associados ou de um interesse

social específico, as Fundações não visam o lucro, mas sim a promoção do desenvolvimento do homem, em aspectos específicos. Já as OSCIP têm a finalidade específica de desempenhar serviços públicos não exclusivos do Estado, mediante ao seu direto financiamento.

2.2. Entidades Sociais – Dados De Conjuntura

Segundo dados disponibilizados por Tachizawa (2014), as entidades do terceiro setor são responsáveis por cerca de 5% de todos os empregos direto em todo o mundo; no Brasil este percentual chega a cerca de 2,5%!

No caso brasileiro, em 2002, as entidades sociais movimentaram cerca de 1,5% do PIB do Brasil naquele ano: apesar dos números brasileiros serem superiores ao da México (0,5% de seu PIB), da Argentina (0,3%), do Peru (2%) e da Colômbia (2,1%) equivalem aos do Brasil (1,5%), mas estão distantes dos da Bélgica, que aplica 9,5% de seu PIB.

Segundo dados apresentados por Tachizawa (2014), das 780 mil organizações sociais registradas no Brasil no ano de 2002, 59% das organizações pesquisadas tem atendimento voltado a comunidades carentes, e seus modos de atuação se caracterizam menos pela atuação em serviços, e mais por atividades com coletivos organizados.

Silva (2010) destaca que a partir da década de 1990, as organizações ampliaram sua atuação e difundiram suas atividades, através da atuação das fundações empresarias e da constituição de entidades representativas das próprias organizações do terceiro setor.

O autor também aponta a elevação do profissionalismo das organizações no período, com ganhos relevantes nos seus níveis de eficiência, eficácia, efetividade e transparência, decorrente da difusão de centros de pesquisa relacionados à questão do terceiro setor pelo setor acadêmico, assim como desenvolvimento de novas práticas de gestão, como marketing especializado, gestão de voluntários e a realização de auditorias externas.

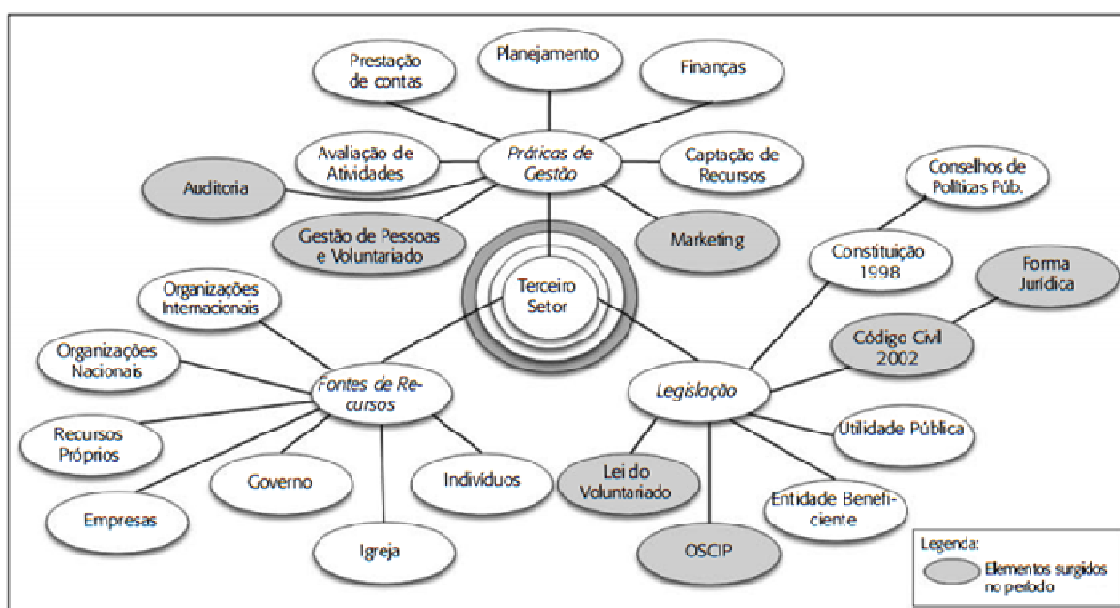


Figura 2- Configuração do terceiro setor no início do século XXI – Fonte: Silva, 2010:1319

A figura 2 demonstra o nível de configuração do terceiro setor e seu alto grau de complexidade no início do século XXI. Intermediada por um conjunto de legislação que dá apoio legal as atividades, e por formas profissionais de gestão aplicados à gestão privada, as entidades se profissionalizaram e ampliaram suas atuações.

O grau de profissionalismo é verificado com a diversificação das fontes de financiamento das organizações do terceiro setor, as entidades possuem diversas fontes de financiamento, que além de possibilitar maior autonomia e sustentabilidade de seus projetos e ações, confirmam sua inserção social e considerável teia de relações, para manutenção dessas fontes de financiamento.

Segundo Tachizawa (2014), cerca de 78% das entidades do terceiro setor possuíam recursos de agências internacionais de cooperação, 46% tinham como política de financiamento a comercialização de produtos e recebimento por prestação de serviços específicos, além dos recursos financeiros provenientes do setor público municipal, estadual e federal, somado a doações individuais e agências multi e bilaterais de cooperação.

No que se refere as atividades principais das entidades de terceiro setor, Tachizawa (2014) observa que as organizações têm como atividade principal desenvolvida a “assessoria”, principalmente relacionada a questão educacional, principalmente no que se refere a “educação para cidadania”.

Assessoria, como os números revelam, vem sendo, através dos anos, o termo definidor por excelência dessa prática educativa. Evidencia apoio e serviços prestados a grupos e organizações que transcendem a simples transmissão de conhecimentos e qualificações ‘técnicas.(...) Caso fossem agregadas todas as respostas para educação, ter-se-ia que 31,2% das ONGs a escolheram como atividade principal. No entanto, os números revelam aqui uma novidade: o crescimento em importância da ideia de educação para a cidadania, convivendo com – ou substituindo – a tradicional educação popular (Tachizawa, 2014:15)

Em pesquisa realizada pelo IBGE (ver tabela 5), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, revelaram que em 2010 (último dado disponível), haviam registrados no Brasil aproximadamente 290 mil unidades locais de Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos, gerando cerca de 2,1 milhões de empregos diretos.

Na classificação da pesquisa realizada pelo IBGE (ver tabela 5), Associações Patronais e Profissionais e Desenvolvimento e Defesa de Direitos é que lideram no número de instituições do terceiro setor (15,5 e 14,6%, respectivamente), contudo, são as entidades de Saúde e Educação / Pesquisa que empregam o maior número de trabalhos, cerca de 53% do número de vagas diretas.

2.3. O Empreendedorismo

Segundo Dornelas (2014), o empreendedorismo cresceu de forma mais acelerada na década de 1990, e teve um aumento considerável a partir dos anos 2000, através de programas de incentivo, de incubação de empresas, de subsídios para criação e desenvolvimento de novas empresas entre outras.

Segundo Oliveira (2014) o termo empreendedorismo foi idealizado em 1949, pelo economista Joseph Schumpeter, designando a situação de um executivo de

empresa com um nível diferente de criatividade, bem como sabendo utilizar as inovações em busca de “resultados interessantes”.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades voltadas para a área de inovação foram criadas, tais como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a SOFTEX (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas, visto que os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora (DORNELAS, 2014).

Segundo Hisrich *et al*, (2014) o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como na prosperidade e desenvolvimento de nações e regiões. Esses resultados em larga escala podem ter princípios um tanto simplistas, visto que as ações empreendedoras começam no ponto em que uma oportunidade lucrativa encontra um indivíduo empreendedor.

As oportunidades empreendedoras são situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção.

Pode-se identificar que o empreendedorismo auxilia e muito no desenvolvimento de uma nação, partindo de novas experiências, novas tecnologias, geração de inovação, conhecimento e renda.

Martes *apud* Mariano Mayer (2011) afirmam que empreender é inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território, onde o empreendedor atua: novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo. A inovação não pode ocorrer sem provocar mudanças nos canais de rotina econômica.

De acordo com Biagio (2012) empreendedorismo, nada mais é que executar, pôr em prática ou levar adiante uma idéia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como a sua capacidade de agregar valor ao que já existe (produto e processo).

Oliveira (2014) destaca que é válido conceituar o termo empreendedorismo como um processo evolutivo e inovador das capacidades, habilidades e atitudes profissionais direcionadas à alavancagem dos resultados dos empreendimentos e à consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes.

Em resumo, “empreendedor é a pessoa que vê oportunidades onde outras pessoas vêem somente ameaças” (BIAGIO, 2012). Para Leite (2012), é necessário desenvolver a cidadania empresarial, através de ações e projetos que visam o espírito empreendedor e promovam a difusão da criatividade e iniciativa.

2.4. Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social tem um papel social extremamente importante, em países que estão em desenvolvimento como o Brasil, visto que com as ações sociais e com as organizações é possível preencher as lacunas deixadas pelo poder público (DORNELAS, 2015), além disso o empreendedorismo social busca estabelecer um equilíbrio econômico e social, bem como viabilizar a renovação da intervenção social, contribuindo assim com o desenvolvimento sustentável e mais igualitárias para todos (COGO, 2015).

De acordo com Bose (2012), o empreendedorismo social é uma nova forma de enfrentar a pobreza e questões sociais numa sociedade cada vez mais globalizada. O termo empreendedorismo social inova e traz novas concepções e métodos em relação a projetos ligados ao setor social. Silva (2009) comenta que:

(...) ao longo das últimas décadas, as denominadas organizações sem fins lucrativos recorrentemente têm se utilizado das ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação nesta área de conhecimento: o empreendedorismo social (...) empreendedores sociais são diferentes dos empreendedores tradicionais, que correm riscos em benefício próprio ou da organização, a característica chave dos empreendedores sociais é que eles correm riscos em benefício das pessoas a quem a sua organização serve (SILVA, 2009:4).

A figura do empreendedor social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, ele acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. (ASHOKA, 2011, *apud* BOSE, 2012)

O empreendedorismo social traz as características e concepções utilizadas pelo empreendedorismo usual, aquele utilizado no mundo dos negócios, seus métodos gerenciais e de inovação, para que estas concepções sejam aplicadas em empreendimentos sociais.

Cogo (2015), afirma que:

O empreendedorismo social tem como desafio romper com a cultura individualista com a qual estamos imersos, pois ressalta em sua base a importância da integração e ação comunitária e participativa. A construção de ações que desenvolvam autonomia e capacitação dos envolvidos através de sua participação ativa, com o objetivo de gerar empoderamento, devem se sobrepor as ações assistencialistas que geram essencialmente sentimentos de gratidão, porém não contribuem para uma mudança estrutural necessária.

Silva (2009) comenta que o empreendedorismo social é um fenômeno mundial, sendo o empreendedor social visto como o responsável na busca de soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador dos valores da sociedade.

A demanda por empreendedores social é crescente tanto no Brasil quanto no mundo, uma vez que sob o argumento de que as complexidades regionais das questões sociais brasileiras demandam um tipo de ação integrada na sociedade, demandando diferentes competências na criação de soluções inovadoras adaptadas às diferentes realidades locais.

Para Vieira e Gauthier (2000):

Os empreendedores sociais são aqueles que criam valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, visando o desenvolvimento social, econômico e comunitário (...) têm a visão, a criatividade, e a determinação para redefinirem os seus campos (...) são os pioneiros na inovação de soluções para os problemas sociais e não podem descansar até mudarem todo o modelo existente da sociedade (VIEIRA E GAUTHIER, 2000:34).

David (2004) coloca que o empreendedor social como o responsável pela mudança no setor social por adaptação de uma missão que sustenta o valor social (não apenas valor privado). Portanto, o empreendedor social tem o papel de agente de mudança no setor social, por:

- Adotar a missão de gerar e manter valor social (não apenas valor privado);
- Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir a tal missão;
- Engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo;
- Agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis;
- Exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados.

David (2004) analisa que o Brasil é um dos países onde mais se desenvolve e tem muito campo para o empreendedorismo social. É um país com dimensões geográficas amplas e uma cultura diversa. Tem uma sociedade civil cada vez mais organizada, mais mobilizada e em ascensão.

No empreendedorismo social, a economia está a serviço da comunidade; o foco do empreendedor social não está no registro de marcas e patentes, mas na divulgação e multiplicação de suas ideias, razão do impacto nacional de projetos tais como: soro caseiro, bolsa-escola, médicos de família, universidade solidária e tantos outros (DAVID, 2004:51).

Oliveira (2004), afirma que o empreendedorismo social tem as seguintes características:

- é coletivo;
- produz bens e serviços à comunidade;
- tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais;
- sua medida de desempenho é o impacto social;
- visa a respeitar pessoas da situação de risco social e a promovê-las.

Thompson (*et al*, 2000 *apud* BOSE, 2012), apresenta a figura do empreendedor social emergente, como uma liderança capaz de reunir vários recursos individuais, privados e coletivos a fim de viabilizar o desenvolvimento e a implantação de soluções aos problemas sociais crônicos; ou seja, são pessoas que percebem onde há uma oportunidade para satisfazer as necessidades que o sistema social do Estado não vai ou não consegue alcançar, e que captam de diversas fontes os recursos necessários (podendo ser mão de obra, dinheiro ou premissas) para fazer a diferença na sociedade.

Dessa forma, conclui-se que:

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais pela inovação, pela força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destacando-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, capacidade de sonhar e habilidade para o improviso. (ODARA, 2011, p.3 *apud* BOSE, 2012).

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, optou-se pela análise quantitativa de dados disponibilizados por organismos oficiais como IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, MTE. - Ministério do Trabalho e Emprego, assim como dados disponibilizados pela Prefeitura do Município de Bragança Paulista, no que tange a ações de Transparência.

Tendo em vista que análise referente aos limites e possibilidades das Entidades Sociais Sem Fins Lucrativos (ESFL) de Bragança Paulista em implementar noções e conceitos norteados pelo empreendedorismo social podem ser realizadas de diversas formas e maneiras, este trabalho optou pela análise dos seguintes variáveis:

- i. **As ESFL em Bragança Paulista:** análise sobre a quantidade de ESFL's instaladas no município, tipos de organizações, assim como o número de vínculos trabalhistas gerados, evolução do mesmos, salário médio e etc.
- ii. **ESFL e Ensino Superior:** considerando que numa ESFL o fator trabalho é o mais importante, e que o empreendedorismo social passa pela formação de quadro de profissionais bem formados e qualificados, analisar a oportunidade de Ensino Superior geradas pelas ESFL são essenciais para analisar as condições das ESFL do município em ingressarem no empreendedorismo social.
- iii. **Fontes de Recursos:** as ESFL devem possuir certa independência de suas ações e atividades, tanto no que se refere a independência de suas ações, bem como na sustentabilidade a longo prazo das mesmas. Sendo assim, o trabalho analisa a fonte de recursos das ESFL que recebem recursos públicos do município de Bragança Paulista.

Apesar de termos ciência dos limites das variáveis acima relacionadas acerca das potencialidades de ações norteadas pelo Empreendedorismo Social, acreditamos que as mesmas podem propiciar um bom diagnóstico sobre questões básicas que são essenciais para início de ações empreendedoras, visando principalmente autonomia das instituições.

4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. AS ESFL EM BRAGANÇA PAULISTA

Dados disponibilizados pelo IBGE, demonstram que o município de Bragança Paulista possuía em 2010 (último dado disponível), cerca de 231 entidades do terceiro setor e empregava aproximadamente 4.088 empregos diretos.

Grande parte destas entidades eram de origem religiosa (33% do total), e as mais empregadoras eram as organizações especializadas em saúde e assistência social, conforme demonstra a tabela 2.

Tabela 2- Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e grupos da classificação - Bragança Paulista (2010)				
Classificação Das Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL)	Unidades locais		Pessoal ocupado assalariado em 31/12	
	Total	231	100,00%	4.088
Habitação	1	0,40%	x	x
Saúde	8	3,50%	1.396	34,10%
Cultura e recreação	35	15,20%	375	9,20%
Educação e pesquisa	15	6,50%	420	10,30%
Assistência social	30	13,00%	1.027	25,10%
Religião	78	33,80%	224	5,50%
Associações patronais, profissionais e de produtores rurais	25	10,80%	126	3,10%
Meio ambiente e proteção animal	4	1,70%	x	x
Desenvolvimento e defesa de direitos	21	9,10%	471	11,50%
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	14	6,10%	14	0,30%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2010; elaboração própria

Em relação aos vínculos empregatícios criados, observa-se que dos 42 mil trabalhadores com carteira assinada no município de Bragança Paulista, cerca de 11% atuam em Entidades Sem Fins Lucrativos, conforme demonstra a tabela 3.

Tabela 3- Vínculos Empregatícios Por Natureza Jurídica Especial - Bragança Paulista							
Natureza Jurídica Especial	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2010
Setor Público Federal	3	3	3	5	3	4	33,30%
Setor Público Estadual	40	38	39	42	44	49	22,50%
Setor Público Municipal	3.887	3.621	4.333	4.421	4.615	4.576	17,70%
Setor Público - Outros	-	14	-	-	-	-	-
Entidade Empresa Estatal	271	288	284	274	265	271	0,00%
Entidade Empresa Privada	28.941	30.497	30.940	31.946	32.151	31.392	8,50%
Entidades sem Fins Lucrativos	4.441	4.404	4.634	4.784	4.996	5.077	14,30%
Pessoa Física e outras Organizações Legais	1.161	1.175	1.077	1.106	1.112	1.125	-3,10%
Total	38.744	40.040	41.310	42.578	43.186	42.494	9,70%

Fonte: RAIS/ M.T.E.

A tabela também demonstra que entre os anos de 2010 à 2015, as ESFL foram as que mais geraram empregos diretos no município, com exceção do Setor Público Municipal. Os vínculos diretos das ESFL cresceram aproximadamente 14%, enquanto que todo o mercado de trabalho formal de Bragança Paulista cresceu 9,7%. Destaque das ESFL também aparece quando se analisa o salário médio, que em 2015 só não foi maior do que das entidades do Poder Público.

De acordo com dados disponibilizados pelo Ministério do Trabalho, o salário médio das ESFL em 2015 foi cerca de R\$ 2.355,93, maior, portanto, que das Empresas Privadas, que no mesmo período foi de aproximadamente R\$ 2.014,05 (ver tabela 4).

Tabela 4- Salário Médio Por Natureza Jurídica Especial - Bragança Paulista (em reais)						
Natureza Jurídica Especial	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Setor Público Federal	1.589,53	1.705,23	3.086,26	1.582,06	2.319,38	2.232,21
Setor Público Estadual	2.223,97	2.368,32	2.667,39	3.289,69	3.221,47	2.981,11
Setor Público Municipal	1.957,35	2.148,95	2.005,58	3.673,04	2.359,29	3.595,46
Setor Público - Outros	-	1.606,39	-	-	-	-
Entidade Empresa Estatal	4.063,34	4.250,51	4.728,62	5.158,20	5.970,53	5.928,18
Entidade Empresa Privada	1.465,54	1.468,05	1.578,94	1.719,54	1.858,70	2.014,05
Entidades sem Fins Lucrativos	1.566,38	1.717,51	1.845,14	1.988,84	2.181,40	2.355,93
Pessoa Física e outras Organizações Legais	687,88	775,68	890,02	988,17	1.021,78	1.148,30
TOTAL	1.522,10	1.557,69	1.658,38	1.957,30	1.954,63	2.228,37

Fonte: RAIS/ M.T.E.

4.2 ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS (ESFL) E ENSINO SUPERIOR

De acordo com dados disponibilizados pelo M.T.E., em Bragança Paulista no ano de 2015, cerca de 6.841 dos vínculos empregatícios (16,1% do total dos vínculos) possuíam Nível Superior, e destes, 1.433 atuavam em ESFL.

As ESFL aparecem em terceiro lugar no posto de maiores empregadoras de profissionais de Ensino Superior, atrás apenas do Setor Público Municipal e Empresa Privada (ver tabela 9).

Contudo, entre os anos de 2010 à 2015, observa-se uma pequena perda de espaço das ESFL como maiores empregadores deste tipo de profissionais. Em 2010, aproximadamente 23% dos profissionais de Ensino Superior atuavam em ESFL, já em 2015 este percentual passou para cerca de 20%.

Tabela 5- Ensino Superior - Vínculos Empregatícios Por Natureza Jurídica Especial - Bragança Paulista							
Natureza Jurídica Especial	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2010
Setor Público Federal	1	1	1	1	1	1	0,00%
Setor Público Estadual	5	6	6	4	5	7	40,00%
Setor Público Municipal	1.683	1.571	1.851	2.192	2.321	2.340	39,00%
Entidade Empresa Estatal	123	133	128	128	132	139	13,00%
Entidade Empresa Privada	2.527	2.254	2.260	2.627	2.899	2.902	14,80%
Entidades sem Fins Lucrativos	1.307	1.268	1.358	1.314	1.408	1.433	9,60%
Pessoa Física e outras Organizações Legais	17	15	16	20	15	19	11,80%
Total	5.663	5.248	5.620	6.286	6.781	6.841	20,80%

Fonte: RAIS/ M.T.E.

No que se refere ao salário médio de profissionais de Ensino Superior, observa-se que as ESFL tem os salário médios mais baixos. De acordo com dados disponibilizados pelo M.T.E., o salário médio destas entidades foi de cerca de R\$ 3.906,69, o quinto mais baixo das entidades analisadas (ver tabela 10), sendo maior apenas do Setor Público Federal e das Pessoas Físicas (autônomos).

Tabela 6- Salário Médio Do Ensino Superior Por Natureza Jurídica Especial - Bragança Paulista (em reais)						
Natureza Jurídica Especial	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Setor Público Federal	2.835,42	3.256,89	2.930,80	2.892,08	3.042,55	3.060,69
Setor Público Estadual	2.912,08	3.349,66	3.834,64	4.901,06	5.106,69	4.397,05
Setor Público Municipal	2.423,00	2.672,91	2.622,18	4.701,14	2.855,87	4.398,97
Entidade Empresa Estatal	5.123,98	5.410,95	6.380,82	6.739,12	7.550,02	7.632,76
Entidade Empresa Privada	4.668,52	3.742,25	3.902,50	4.015,14	3.939,95	4.437,64
Entidades sem Fins Lucrativos	2.828,34	3.132,53	3.295,66	3.519,40	3.623,64	3.906,69
Pessoa Física e outras Organizações Legais	797,94	1.079,32	1.334,31	1.540,18	1.359,91	1.433,99
Total	3.572,86	3.308,96	3.383,07	4.198,71	3.568,51	4.369,53

Fonte: RAIS/ M.T.E.

4.3 ESFL E A FONTE DE RECURSOS

A tabela 7 relaciona as entidades do Terceiro Setor que recebem recursos públicos, e por consequência, são responsáveis por parcela de implementação de políticas públicas.

O repasse em 2015, segundo dados divulgados pela Prefeitura Municipal de Bragança Paulista, chegou na ordem de R\$ 6.430.716,02. Das organizações que recebem recursos públicos municipais, grande parte oferta serviços e ações de cunho social (assistência social).

Tabela 7- Repasses Públicos Ao Terceiro Setor - Entidades Não-Governamentais- Prefeitura Municipal De Bragança Paulista (2015)		
Entidade Beneficiária/CNPJ	Objeto	2015
Espaço Comunitário de Aprendizagem - Programa de Educação Integral - CNPJ nº 09.223.468/0001-10	Serviço de Convivência e Fortalecimento de vínculo para crianças e adolescentes de ambos os sexos de 06 a 15 anos.	296.400,00
Vila São Vicente de Paulo de Bragança Paulista - CPNJ nº 45.624.665/0001-04	Serviço para Acolhimento Institucional para Idosos a partir dos 60 (sessenta) anos.	871.596,00
Asilo de Mendicidade São Vicente de Paulo - CNPJ nº 51.316.222/0001-59	Serviço para Acolhimento Institucional para Idosos a partir dos 60 (sessenta) anos.	828.660,00
Casa da Benção - Mantenedora da Ação Social Espirita - CNP nº 59.017.913/0001-63	Serviço para Acolhimento Institucional para crianças de 0 a 6 anos em situação de vulnerabilidade e risco social até o limite de 25 vagas.	618.240,00
Serviço Assistencial de Acolhimento Institucional - SAMA CNPJ nº 45.626.546/0001-90	Serviço para Acolhimento Institucional para crianças de 6 a 12 anos em situação de vulnerabilidade e risco social até o limite de 30 vagas.	865.800,00
Serviço Assistencial para Crianças - COLIBRI - CNPJ nº. 44.711.778/0001-84	Serviço de Convivência e Fortalecimento de vínculo para crianças e adolescentes de ambos os sexos de 06 a 15 anos.	215.040,00
Fundação Comunidade da Graça - CNPJ nº. 01.501.866/0008-15	Serviço de Convivência e Fortalecimento de vínculo para crianças e adolescentes de ambos os sexos de 06 a 15 anos.	251.940,00
Associação Companheiros do Menor de Bragança Paulista - COMENOR - CNPJ nº 051.315.729/000198	Serviço de Proteção Social a Adolescentes em Cumprimento de Medida Socio-Educativa. (LA) e (PSC) .	738.099,93
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Bragança Paulista - APAE CNPJ 45.624.988/0001-06	Atendimento do Jovens e adultos com deficiência intelectual, deficiência múltipla e/ou transtorno global do desenvolvimento.	1.183.940,09
Faros D' Ajuda - Associação de Proteção aos animais CNPJ nº 07.876.887/0001-25	Para custear gastos com serviço medico veterinarios, aquisição de materiais de consumo e castrações de cães e gatos.	216.000,00
Associação Bragantina Amigos da Arte-ABRAA - CNPJ nº 10.710.263/0001-48	Para custar custo para o desenvolvimento cultural no município através do Projeto LYRA BRAGANÇA.	132.000,00
Associação Beneficente São Lucas - CNPJ nº 01.717.178/0001/10	Atendimento Educacional e Especializado a crianças, adolescentes e adultos, com transtorno globais.	128.000,00
Associação Mata Ciliar CNPJ - nº. 61.056.933/0001-95	Serviço de recolhimento e tratamento de animais silvestres, no município.	85.000,00
TOTAL		6.430.716,02

Fonte: Portal da Transparência / Município de Bragança Paulista; elaboração própria.

Outro destaque é a origem fonte de recursos: apesar da transferência ser realizada via município, as organizações recebem recursos de origem estadual e federal, o que confirmam ainda mais o importante papel destas organizações do Terceiro Setor na implementação de Políticas Sociais.

Tabela 8- Fonte de Recursos das ESFL - Poder Público X Demais Fontes		
ENTIDADE	FONTE DE RECURSOS	
	PODER PÚBLICO	DEMAIS FONTES
Creche Colibri	88%	12%
Asilo De Mendicidade São Vicente De Paulo	58%	42%
Casa Da Benção	77%	23%

Fonte: Plano de Atividades - Prefeitura do Município de Bragança Paulista

Em relação a fonte de recursos das ESFL pesquisadas¹ (ver tabela 8) grande parte dos seus recursos tem como origem os convênios firmados com o Setor

¹ Presente trabalho teve muita dificuldade em obter os Planos de Atividades das entidades. Apesar da legislação prevê a obrigatoriedade da apresentação, muitos estavam incompletos, sem a informação acerca da fonte dos recursos.

Público do município, o que coloca em risco a autonomia das instituições em certas medidas.

Das fontes próprios de recursos relacionados pelas ESFL estão a realização de eventos beneficentes, doação de sócios, bazares e demais ações de captação de recursos financeiros junto a comunidade local.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo não gerou as mesmas oportunidades para todos, e criar mecanismos que promovam a desigualdade social é de suma necessidade. Com o Estado passando a atuar em assuntos mais estratégicos, e repassando a oferta de serviços público não exclusivos as entidades do terceiro setor, criaram-se não apenas novas oportunidades de emprego e trabalho, mas também um nova perspectiva na gestão de políticas públicas e na cidadania.

Contudo, apesar do aumento da participação das entidades na implementação de parte das políticas públicas antes exclusivas do Estado, criou-se um novo desafio, da sustentabilidade financeira e autônomas das entidades do terceiro setor. Criar mecanismos inovadores são essenciais para o futuro das entidades do terceiro setor, e o empreendedorismo pode ser um bom e seguro caminho a se buscar e seguir.

Para a conclusão desta pesquisa, foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca dos conceitos e temas propostos da investigação deste trabalho, levantamento dos planos de atividades do ano de 2016 e do plano de ação de 2017, além da coleta em dados secundários acerca das entidades do Terceiro Setor presentes no município de Bragança Paulista.

A pesquisa bibliográfica e a coleta de dados realizada confirmam a hipótese da importância das entidades do Terceiro Setor no município, visto que cada entidade atende cidadãos em estado de vulnerabilidade social, desde bebês recém-nascidos até os idosos, cada entidade trabalha com as suas particularidades, mas sempre visando o amor, respeito e a responsabilidade social.

Pode-se perceber os exemplos de sucesso em algumas entidades, como por exemplo o Asilo São Vicente de Paulo, estima ao longo do ano de 2017, depender 58% de verbas municipais, 26% das contrapartidas dos idosos e 16% através de contrapartidas da entidade (realização de jantares, bazar, eventos sazonais etc), já a creche Colibri em 2016, realizou vários eventos ao longo do ano conseguindo assumir 33% dos custos da entidade, a Casa da Benção por sua vez, ao longo de 2016 conseguiu assumir 9,4% através de recursos próprios em espécie, e aproximadamente em mercadorias e serviços 11,8%.

Percebe-se a dificuldade em manter financeiramente as entidades, com alta dependência de recursos proveniente do Poder Público, devido principalmente aos altos custos. Apesar das dificuldades as entidades estão conseguindo se manter ativas e realizando um trabalho de qualidade para a sociedade.

Com análise do mercado de trabalho formal, observa-se também dificuldade das entidades em remunerar trabalhadores de Ensino Superior tal qual outras entidades. Profissionais de Ensino Superior que atuam em ESFL no município de Bragança Paulista ganham em média menos do que profissionais que atuam em outras entidades, o que dificulta em muito a formação de profissionais qualificados para atuar em ESFL.

Sendo assim, através da análise realizada pela pesquisa, observa-se grande dificuldade das ESFL que recebem recursos públicos em promoverem hoje ações e conceitos do empreendedorismo social.

Seja pela alta dependência de recursos oriundos do Poder Público, incapacidade de remunerar trabalhadores qualificados (de nível superior) como outras entidades, somados aos altos custos de manutenção, o empreendedorismo social parece ser ainda muito distante para estas entidades.

Contudo, considerando o papel importante que as ESFL têm para sociedade pelo seu vínculo social e pelos serviços e ações prestadas, bem como pela necessidade de se conhecer de perto como estas entidades atuam na gestão de políticas e recursos públicos, é essencial discutirmos cada dia mais o papel destas entidades na sociedade atual, bem como criar meios para um controle social mais efetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Relatório Trienal 2013/2016**. São Paulo, 2016
- AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida**. Barueri, SP: Manole, 2012.
- BOSE, Monica. **Empreendedorismo Social e Promoção do Desenvolvimento Local**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição Brasileira**. Brasília: ENAP, 1995.
- _____. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.
- _____. **Reconstruindo um novo Estado na América Latina**. Brasília: ENAP, 1998 a.
- _____. **Sociedade civil: sua democratização para a reforma do Estado**. Brasília: ENAP, 1998 b.
- BOURGON, Jocelyne (ORG). **Em busca de uma nova síntese para a administração pública: textos para discussão**. Brasília: ENAP, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2008.
- COGO, Letícia. **Empreendedorismo social: uma análise do impacto em jovens em situação de vulnerabilidade social da cidade de Ribeirão Preto (SP)**. 114 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto (SP), 2015.
- COHEN, Ernesto. **Gestão social: como obter eficiência e impacto nas políticas sociais**. Brasília: ENAP, 2007.
- DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.
- _____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- _____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. - Rio de Janeiro : Empreende / LTC, 2014.
- HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. SHEPHERD, Dean A., **Empreendedorismo** [recurso eletrônico]; tradução: Francisco Araújo da Costa. – 9. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012 - 1ª edição.
- MARIANO, Sandra R.H., MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

- MATOS, Maria Cristina Pereira. **Alianças intersetoriais: um estudo no município de Cubatão/SP**. São Paulo. 2007. 197 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2007.
- MELCHOR, Paulo. **ABC do candidato empreendedor: o desenvolvimento em suas mãos**. São Paulo: SEBRAE, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- PIMENTA, Solange Maria. **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. Saraiva, 10/2006
- PNUD. **Mercados Inclusivos No Brasil: desafios e oportunidades do ecossistema de Negócios**. São Paulo: PNUD Brasil, 2015
- SANTOS, Luis Miguel Luzio dos; OLIVEIRA, Bernardo Carlos SpaulonciChiachia Matos de; ROCHA, Jean Carlos Mendes da. **O perfil do terceiro setor na cidade de Londrina: mapeando as organizações do terceiro setor**. Interações (Campo Grande), Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 37-51, June 2013.
- SILVA, Paulo Cezar Ribeiro. **Práticas Sustentáveis de Empreendedorismo Social**. Conselho Regional de Administração. Vitória, 2009.
- OLIVEIRA, Aristeu de, Romão, Valdo. **Manual do Terceiro Setor e Instituições Religiosas: Trabalhista, Previdenciária, Contábil e Financeira, 4ª edição**. Atlas, 08/2014.
- SANTANA, Alessandro Fernandes de. **Análise do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA como um vetor de fomento para a agricultura familiar no município de Ilhéus-Ba: o caso da COOFASULBA**. Tese de Doutorado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, 2013.
- SANTOS, Luis Miguel Luzio dos; OLIVEIRA, Bernardo Carlos SpaulonciChiachia Matos de; ROCHA, Jean Carlos Mendes da. **O perfil do terceiro setor na cidade de Londrina: mapeando as organizações do terceiro setor**. Interações (Campo Grande), Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 37-51, jun. 2013.
- RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.
- SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: AbrilCultural, 1982.
- SILVA, Carlos Eduardo Guerra. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, Dec. 2010 .
- TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**, 5ª edição. Atlas, 09/2012.
- TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. 1. ed. – São Paulo: Érica, 2014. 1ª edição
- VASCONCELOS, Alexandre Meira de; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 1037-1058, Aug. 2012.
- VIEIRA, Renata M.F.; GAUTHIER, Fernando A.O. **Introdução ao empreendedorismo social**. Anais. II Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2000.
- XUN, Wu; RAMESH, M; HOWLETT, Michael; FRITZEN, Scott. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**. Brasília: ENAP, 2014.