

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**ANDRÉ LUIS CENTOFANTE ALVES**

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

**FRANCA**

**2011**

**ANDRÉ LUIS CENTOFANTE ALVES**

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

**Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do título de Mestre em Serviço Social. Área de Concentração: Serviço Social: Trabalho e Sociedade.**

**Orientadora: Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac**

**FRANCA**

**2011**

Alves, André Luis Centofante  
Gestão de Organizações Não Governamentais / André Luis  
Centofante Alves. –Franca : [s.n.], 2011  
144 f.

Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Universidade Esta-  
dual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.  
Orientador: Claudia Maria Daher Cosac

1. Organizações não governamentais (ONGs). 2. Terceiro Setor.  
3. Creches – Franca (SP). I. Título

CDD – 303

**ANDRÉ LUIS CENTOFANTE ALVES**

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

**Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do título de Mestre em Serviço Social. Área de Concentração: Serviço Social: Trabalho e Sociedade.**

**BANCA EXAMINADORA**

**Presidente:** \_\_\_\_\_

**Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac**

**1º Examinador:** \_\_\_\_\_

**Profa. Dra. Helen Barbosa Raiz Engler**

**2º Examinador:** \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Alfredo José Machado Neto**

**Franca, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.**

Dedico à minha família, esposa Marina, filhos Gabriel e Isadora, pai Luiz e mãe Regina, a compreensão pelas horas dispensadas ao estudo e a persistência para a finalização da dissertação, sob as bênçãos de Deus.

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

À Profª Dra. Claudia, pela dedicação, paciência, compreensão nos momentos de dificuldades e por todo o conhecimento transmitido, que vai além do texto desta dissertação.

## AGRADECIMENTOS

Ao grande amigo Gabriel, filho querido, pelas constantes orações;

Aos amigos

Francisco Sobreira Netto e Juliana Presotto Pereira Netto, pelo grande apoio em todos os momentos;

Márcio Nalini, padrinho, pela amizade e acolhida na UNESP/Franca;

Alunos da Pós-Graduação da UNESP/Franca, Gislaine, José Alfredo, Roberto, Tatiana, Soraia, pelos grandes momentos compartilhados;

Da Prefeitura de Franca, Ananias, Vânia, Ronaldo, Mário, Márcio, Carlinhos, Carmem, Marisa, pelo apoio para realização deste trabalho;

Fabiola, pelo auxílio nas correções ortográficas e claro envolvimento pessoal;

À UNESP/Franca, especialmente aos funcionários da Seção Pós-Graduação, pelo auxílio em todos os momentos; aos funcionários da Biblioteca, sobretudo à Laura, pela qualidade no trabalho de adequação à normatização vigente;

*A ignorância é maldição divina,  
o conhecimento a asa com que voamos para o céu.*  
(WILLIAM SHAKESPEARE)

ALVES, André Luis Centofante. **Gestão de Organizações Não Governamentais**. 2011. 144 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2011.

## RESUMO

A literatura sobre o Terceiro Setor torna evidente seu crescimento e desenvolvimento em todo o mundo. Partindo do pressuposto de que o Estado, no Brasil, não se encontra organizado o suficiente para atender carências e necessidades das demandas sociais, o estudo apresenta como objetivo conhecer para compreender a estrutura das organizações não governamentais que atendem crianças de zero a três anos na cidade de Franca. O desenvolvimento da pesquisa teve a clara intenção de agregar conhecimento científico à questão da gestão nas entidades pertencentes ao Terceiro Setor e, conseqüentemente, estabelecer aproximações teóricas e práticas entre as áreas do Serviço Social e da Administração, diretamente responsáveis pelo processo de formação educacional e humana de crianças inseridas no contexto das creches francanas. Para a construção do conhecimento científico foi utilizado um conjunto metodológico fundamentado no método indutivo, na abordagem quantiquantitativa através de estudos exploratório e descritivo. O universo compreendeu 38 creches inscritas na Secretaria de Educação da Prefeitura de Franca no ano de 2009, selecionadas por amostra não probabilística intencional. Os sujeitos da pesquisa, os presidentes (diretoria voluntária) e os coordenadores (profissionais contratados) das ONGs, foram abordados através de entrevistas presenciais que permitiram tanto o estabelecimento de diálogo franco e aberto como a identificação do perfil dos mesmos e da instituição. Na pesquisa de campo, as entrevistas revelaram representações significativas que as organizações têm para eles, incluindo análises objetivas sobre o atendimento prestado às demandas beneficiárias dos serviços.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Organizações Não Governamentais. gestão. creches.

ALVES, André Luis Centofante. **Gestão de Organizações Não Governamentais**. 2011. 144 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2011.

### **ABSTRACT**

The literature about the Third Sector makes clear its growth and development around the world. Assuming that the State, in Brazil, is not organized enough to meet the needs and necessities of social demands, it is an objective of this study to know to understand the structure of non-governmental organizations that serve children from birth to three years old in the city of Franca. The development of the research had the clear intention of adding scientific knowledge to the management issue in the entities belonging to the Third Sector and, thus, establish theoretical and practical approaches between the areas of Social Work and Administration, which are directly responsible for the children's educational and human process, the ones who are inserted in the context of the francanas day care centers. For the construction of the scientific knowledge, a methodology set was used based on the inductive method, on quantitative and qualitative approach through exploratory and descriptive studies. On the whole, this study was comprised of 38 day care centers enrolled in the Education Department of the City Council of Franca in 2009, selected by intentional non-probable sample. The subjects of this study who are the presidents (voluntary direction) and the managers (hired professionals) of NGOs, were approached through attended interviews that allowed both the establishment of open dialogue as well as the identification of their profile and of the institution. In the research field, the interviews revealed meaningful representations that the organizations have for them, including objective analysis about the service provided to the beneficiary demands for service.

**Keywords:** Third Sector. Non-Governmental Organizations. management. day care center.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Setores .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 – Principais atividades e modos de atuação das entidades associadas à ABONG .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 3 – Demandas beneficiárias das entidades associadas à ABONG.....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 4 – Público-alvo das entidades associadas à ABONG .....</b>	<b>28</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Universo das ONGs voltadas ao atendimento de crianças no município de Franca .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabela 2 – Amostra do Universo das ONGs no município de Franca .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 3 – Os sujeitos .....</b>	<b>104</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Função dos sujeitos.....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 2 – Idade dos sujeitos.....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 3 – Escolaridade dos sujeitos .....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 4 – Tempo dos sujeitos na instituição .....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 5 – Tempo dos sujeitos na função.....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CCI	Centros de Convivência Infantil
CCINSC	Centro de Convivência Infantil Nossa Senhora da Conceição
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CETS	Centro de Estudos do Terceiro Setor
CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EUA	Estados Unidos da América
FAO	<i>Food Agriculture Organization of de United Nations</i>
FARCS	Forças Armadas Revolucionárias Colombianas
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FCHS	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
FDF	Faculdade de Direito de Franca
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GESTA	Grupo Gestão Sócio-Ambiental e a Interface com a Questão Social
GETS	Grupo de Estudos do Terceiro Setor
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IES	Instituição de Ensino Superior
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI	Imposto Sobre Produtos Industrializados

IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IR	Imposto de Renda
ISSQN	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto Sobre Transmissão de Bens Imóveis
ITR	Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural
LBA	Legião Brasileira de Assistência
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
NEI	Núcleos de Educação Infantil
NGO	<i>Non-Governmental Organizations</i>
NOB/SUAS	Norma Operacional Básica da Assistência Social
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organizações da Sociedade Civil
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
OSs	Organizações Sociais
OTS	Organizações do Terceiro Setor
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PNAS	Política Nacional de Assistência Social
RFB	Receita Federal do Brasil
RITS	Rede de Informações para o Terceiro Setor
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESC	Serviço Social do Comércio

SESI	Serviço Social da Indústria
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SUS	Sistema Único de Saúde
TS	Terceiro Setor
Uni-FACEF	Centro Universitário de Franca
Unifran	Universidade de Franca
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
UP	Utilidade Pública

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 1 TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>22</b>
1.1 Origem histórica .....	29
1.2 Conceitos .....	35
1.3 Definições.....	39
1.4 Legislação .....	41
<b>CAPÍTULO 2 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS .....</b>	<b>58</b>
2.1 Gestão profissional .....	59
2.2 Marketing social .....	70
2.3 A questão da gestão de pessoas e do gestor .....	75
2.4 A questão dos recursos financeiros com sustentabilidade .....	84
2.5 A necessidade do empreendedorismo social.....	90
<b>CAPÍTULO 3 O CENÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>99</b>
3.1 Referencial Metodológico.....	100
3.2 O Processo de Coleta de Dados .....	105
3.3 Perfil dos Sujeitos .....	106
3.4 Fala dos Sujeitos .....	110
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE</b>	
<b>APÊNDICE A - FORMULÁRIO SEMIESTRUTURADO .....</b>	<b>144</b>

## **INTRODUÇÃO (ERRATA)**

O interesse do pesquisador pelo tema em pauta deve-se à sua condição de administrador por formação acadêmica, docente e servidor público municipal, há vários anos participa de forma ativa, como voluntário, no processo de gestão de Organizações Não Governamentais (ONGs) no município de Franca. Atualmente, presta serviços na “NV – Sociedade Solidária”, organização criada no ano de 2001, direcionada ao atendimento de crianças e, também, no Centro de Convivência Infantil Nossa Senhora da Conceição (CCINSC), integrado à estrutura da “NV”.

A participação nas atividades dessas ONGs possibilitou conhecer as dificuldades que esse tipo de organização enfrenta, principalmente no que se refere à questão da gestão. Em sua grande maioria, as instituições filantrópicas, sem fins lucrativos e de interesse público são administradas por voluntários, geralmente sem formação acadêmica não capacitados para a gestão.

A intenção em contribuir para a melhoria desse cenário, principalmente no aspecto relativo à área administrativa, tornou-se mola propulsora para a apresentação de um projeto de pesquisa cujo objeto de estudo incide sobre a questão da gestão.

Acrescenta-se a essa intenção o fato de haver no município um Programa de Pós-graduação em Serviço Social na Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Campus de Franca, que apresenta relação direta com a área de intervenção da maioria das ONGs através da linha de pesquisa “Serviço Social: mundo do trabalho”.

Outra questão importante foi a participação ativa do aluno pesquisador no Grupo Gestão Sócio-Ambiental e a Interface com a Questão Social (GESTA), coordenado pela Profa. Dra. Claudia Maria Daher Cosac, certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que se propôs a mapear as ONGs da cidade de Franca com a precípua finalidade de contribuir para possível reconstrução das políticas públicas do município.

Dessa forma, a perspectiva de aproximação teórico-prática das áreas do Serviço Social e da Administração, pertinentes às Ciências Sociais Aplicadas, tornou-se um desafio instigante considerando a possibilidade de construção de conhecimento a partir da presente pesquisa. A aplicação dos estudos relativos à prestação de serviços, agregados às técnicas e práticas próprias da administração, incorporados por ambas as áreas enquanto profissões que intervêm no social, no coletivo, apresentaram resultados reveladores sobre a capacidade que juntas têm em conduzir ações e beneficiar o público integrado às ONGs.

Por se tratar de ONGs, não há como não abordar o tema Terceiro Setor (TS) que, no Brasil, vem desenvolvendo com eficácia o seu papel diante das demandas sociais, o que revela a incapacidade do Estado, sozinho, prestar atendimento devido às coletividades desassistidas.

Nesse contexto, destacam-se estudos e pesquisas do Serviço Social, tendo em vista a formação profissional especializada, voltada às expressões da questão social, expressões essas que são atendidas nas organizações não governamentais (ONGs), cenário do TS e palco do trabalho profissional do assistente social.

De modo sucinto, é possível definir o TS como aquele composto por ONGs de natureza privada, finalidade pública, sem fins lucrativos, sendo seus objetivos direcionados a questões como cidadania, emancipação, autonomia, educação, saúde, cultura, meio ambiente, direitos. Seu crescimento e emergência no país têm provocado relevante mudança no modo de agir e pensar da população.

Pesquisas recentes demonstram que as principais características das organizações que compõem o Terceiro Setor devem apresentar estrutura interna organizada distinguindo sócios de não sócios, ser separadas institucionalmente do governo, ser capazes de administrar as próprias atividades e não distribuir lucros aos diretores.

Ainda importa esclarecer que o Primeiro Setor, o Governo, é representado pelo Estado, por meio de suas organizações governamentais (entes e órgãos), e o Segundo Setor, o Mercado, é composto pelas organizações privadas, com finalidade lucrativa, sejam elas empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços.

As ONGs correspondem ao perfil preconizado de desenvolvimento de atividades com eficiência, eficácia e competência profissional no sentido do cumprimento dos seus objetivos, de seguir metodologias exequíveis e proporcionar resultados positivos às ações em curso. Para isso é preciso que se organizem com racionalidade, ao mesmo tempo em que devem levar em consideração a sensibilidade no processo, o que estabelece a importância da gestão profissional.

O conhecimento técnico e científico, base das ações dos profissionais, precisa agregar valor humano, no sentido de humanidade, de instrumento de educação moral às demandas sociais, à medida que compreendem as várias expressões da questão social que permeiam as relações estabelecidas, principalmente tendo em vista a natureza dos objetivos das instituições do Terceiro Setor, e as ações desenvolvidas, traduzidas pelos serviços que disponibilizam. Imprescindível às organizações modernas, públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, que sejam geridas adequadamente de acordo com a estrutura e natureza de

suas atividades, o que significa gestão profissional, adotando processos e instrumentos administrativos legitimados nas organizações empresariais.

A profissionalização dos métodos e procedimentos de trabalho não prescinde de sensibilidade, principalmente, das pessoas envolvidas no processo de gestão das organizações do Terceiro Setor, tendo em vista que é preciso considerar o sentido que atribuem às ações desenvolvidas.

O conhecimento dos processos administrativos torna-se instrumento complementar importante às estruturas em que se impõe o trabalho profissional, revelando a necessidade de capacitação para conduzir a gestão.

Outro aspecto importante que também se integra ao Terceiro Setor é a presença ativa de voluntários, o que remete a estudos para melhor conhecimento e consequente compreensão sobre o desenvolvimento de suas atividades. Na verdade, a composição de uma ONG, de acordo com a legislação brasileira, indica um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro. Há outras recomendações, como a formação de conselhos (Fiscal, Administrativo), mas, que não caracteriza pagamento de salários, bônus, pró-labore e qualquer outro tipo de numerário, pois, em função da característica legal são sem fins lucrativos, portanto, trabalho voluntário.

O que tem ficado claro nas ações das ONGs é que, além da composição da diretoria e dos conselhos, enquanto trabalho voluntário devidamente especificado no estatuto social registrado em cartório, esse tipo de organização vem sendo sistematicamente procurada por pessoas da comunidade que querem doar tempo, talento e habilidade para ajudarem, de alguma maneira, as demandas sociais. São também voluntários, cujas funções têm que fazer parte, formalmente, das atividades desenvolvidas devendo constar do plano de ação da entidade que, geralmente, é elaborado pelo gestor.

Aos estudos relativos à gestão das organizações do Terceiro Setor, agrega-se a necessidade de conhecer sua aplicação no município de Franca, diante da expressiva atuação das ONGs na cidade.

Franca é uma cidade situada no nordeste do Estado de São Paulo, com aproximadamente 319.094 habitantes, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), censo populacional realizado em 2007. Já a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), apresenta uma população aproximada de 336.853 no ano de 2009, conforme projeções elaboradas pelo método dos componentes demográficos.

De acordo com a tabulação de dados de lista fornecida pela Receita Federal do Brasil (RFB), especificamente da cidade de Franca no ano de 2008, ao Grupo de Pesquisa

GESTA, em função do mapeamento do Terceiro Setor no município, a cidade conta com 513 ONGs devidamente registradas. Dessas, 69 se encontram baixadas, 66 inaptas, uma nula e 377 ativas entre associações e fundações nas formas de entidades diversas, igrejas, clubes e institutos. A atuação das ONGs compreende diferentes atividades e demandas sociais: crianças, adolescentes, idosos, famílias, dependentes químicos, gestantes, portadores de necessidades especiais, entre outros. Os números acima evidenciam a importante função realizada pelo Terceiro Setor na cidade de Franca.

Como o presente estudo tem por objetivo conhecer para compreender a estrutura organizacional das ONGs que atendem crianças de zero a três anos, foi organizado um levantamento de dados na Secretaria de Educação do Município, no ano de 2009, para confirmar os números da lista fornecida pela Receita Federal. O procedimento adotado levou em consideração os dispositivos legais do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Importante observar que, constitucionalmente, cabe ao Estado o dever de assumir as questões relacionadas à educação, saúde e segurança da população, o que inclui as organizações do Terceiro Setor e, entre elas, as creches que, de acordo com a LDB, passam a ser responsabilidade dos municípios. O ECA deixa claro o dever do Estado em assegurar educação infantil para crianças de até três anos e pré-escola para as de quatro a seis anos. Por outro lado, a LOAS formaliza a celebração de convênios entre os organismos estatais e organizações de assistência social.

Considerando o conjunto dos fatores apresentados a presente investigação instigou alguns questionamentos: como são geridas as creches? Há elaboração de planejamento? Quais as formas de financiamento e, conseqüentemente, de sustentabilidade? O perfil dos gestores está adequado às atividades e aos resultados esperados pelas ações desenvolvidas?

Os questionamentos deste estudo conduzem a pressupor que o Estado não se encontra organizado o suficiente para atender carências e necessidades das demandas sociais. No município de Franca, o poder público estabelece parcerias com as creches, especificamente para a consecução de objetivos que visem à melhoria continuada na qualidade de vida das crianças. A ausência de ações profissionais, de racionalidade administrativa, incluindo perfil adequado do gestor, torna-se obstáculo ao desenvolvimento, à sustentabilidade das ONGs como, também, à possibilidade de contribuírem para a reconstrução de políticas públicas que causem impacto à realidade do município.

O recorte temporal ficou delimitado entre os anos de 1990 a 2010, tendo em vista a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) em 13 de julho de 1990, que legisla sobre a proteção integral da criança e do adolescente, até a presente data, quando da aplicação da pesquisa de campo.

Os resultados esperados pelo presente estudo, no que se refere ao estabelecimento de gestão profissional para desenvolvimento de ações adequadas ao atendimento das necessidades das demandas beneficiárias dos serviços, voltam-se à socialização dos dados com os sujeitos da investigação, com os representantes do Conselho Municipal da Criança e Adolescente, com os responsáveis pelo poder público do município, que referendam os dispositivos legais sobre creches, tendo em vista ampliar reflexões que possam reavaliar as diretrizes das políticas sociais públicas de Franca no cumprimento dos objetivos essenciais à prestação de serviços com excelência.

O Capítulo 1, “Terceiro Setor”, aborda as organizações que compõem o Terceiro Setor, no caso as ONGs, observando sua historicidade, os conceitos, as diversas denominações e a legislação.

O Capítulo 2, “Gestão de Organizações Não Governamentais”, trata da profissionalização da gestão das ONGs, da implantação de um sistema de gestão racional, abordando temas como o processo administrativo, a questão da gestão de pessoas focando a atuação do gestor, os recursos financeiros para a sustentabilidade, o marketing social e o empreendedorismo social.

O Capítulo 3, “O Cenário da Pesquisa”, apresenta o referencial metodológico utilizado no estudo e o processo de coleta de dados, incluindo a análise sobre o perfil e o discurso dos sujeitos.

A conclusão do estudo conduz a análises e reflexões sobre a atuação do TS, no caso, ONGs do tipo creches na cidade de Franca, que indicam clareza sobre a importância da profissionalização da gestão, porém, ainda manifestam busca da educação continuada e, essencialmente, o reconhecimento de que as instituições necessitam aprofundar conhecimentos sobre a cultura que organiza os serviços, a Prefeitura Municipal, as leis que regem o desenvolvimento e a sustentabilidade das entidades sociais.

## **CAPÍTULO 1 TERCEIRO SETOR**

No âmbito universitário, pesquisadores e estudiosos reconhecem o surgimento de uma nova área acadêmica com vasta possibilidade de exploração. O Terceiro Setor (TS) desperta o interesse pelo aprofundamento de pesquisas e estudos, na tentativa de substituir o empirismo pelo conhecimento técnico e científico, considerando suas próprias características e caráter multidisciplinar.

Imprescindível a reflexão sobre a conceituação do Terceiro Setor, especialmente nos países em desenvolvimento, pelos impactos positivos que produz nas demandas sociais através das ações desenvolvidas pelas organizações não governamentais.

Todavia, antes de se abordar as origens e a caracterização das organizações que compõem o Terceiro Setor e, para melhor compreensão do assunto, torna-se necessário também elucidar o Primeiro e o Segundo Setores.

O Primeiro Setor, ou Governo, é representado pelo Estado que, por meio de organizações governamentais, entes e órgãos, tem como objetivo efetuar a atividade administrativa visando suprir as necessidades da coletividade, de acordo com o ordenamento jurídico, as políticas públicas e a vontade do próprio Estado.

No caso brasileiro, a Constituição Federal de 1988, no artigo 3º, apresenta os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

Art. 3º - Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Para que sejam cumpridos, o Estado deve se orientar pelo princípio da república, ou seja, da coisa pública, priorizando todas as ações em prol da coletividade, do interesse do cidadão.

Para tanto, a Administração Pública deverá conduzir ações e atividades com base em princípios que garantam os direitos da sociedade. O artigo 37 da Carta Magna determina que “A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade [...]”

De acordo com Rosa (2007, p. 27) “A Administração Pública pode ser conceituada, em sentido amplo, como o conjunto de entidades e de órgãos incumbidos de

realizar a atividade administrativa visando à satisfação das necessidades coletivas e segundo os fins desejados pelo Estado.” A responsabilidade, essencial e indelegável, pela prestação de serviços públicos à coletividade como saúde, educação e segurança é do Estado.

A atividade administrativa do Estado é revelada pelo exercício dos três Poderes: o Executivo, que tem o objetivo de cumprir com a função administrativa, o Legislativo, com a finalidade de normatização de tal função, e o Judiciário, com a função judicial, aplicando a lei de forma coativa.

O Segundo Setor, Mercado, é composto pelas organizações privadas, sejam elas empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços. Basicamente corresponde à livre iniciativa que prioriza as questões da pessoa jurídica de direito privado e tem como objetivo principal o lucro.

Para Resende (2006, p. 25) esse setor “[...] é composto por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, encarregadas da produção e comercialização de bens e serviços, tendo como escopo o lucro e o enriquecimento do empreendedor.”

As organizações do Segundo Setor têm livre arbítrio para tomar decisões, mas, são obrigadas a seguir o ordenamento jurídico brasileiro, quer dizer, estar em acordo com as legislações civil, penal, trabalhista, previdenciária, tributária, fiscal, dentre outras.

Salvatore (2003, p. 26) menciona:

O Segundo Setor, pela sua natureza privada e produtiva de bens e serviços, com finalidade lucrativa, em que pese a modernização das suas estruturas de funcionamento e de gestão, necessita operar segundo uma lógica própria que viabilize a única forma da sua sobrevivência como setor constitutivo de uma sociedade capitalista, que vem a ser a obtenção de lucro.

Sendo o Primeiro Setor formado pelas organizações governamentais e o Segundo Setor pelas organizações privadas, o Terceiro Setor é aquele composto pelas organizações não governamentais, representadas pela sociedade civil, sem fins lucrativos, tendo como objetivo a prestação de serviços de interesse público não estatal.

Segundo Fernandes (1997, p. 27),

Pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

A característica fundamental que distingue as atividades dos três setores constitui-se na lógica que fundamenta a prática e as ações, ou seja, a racionalidade inerente à sua ação, considerando os objetivos a serem alcançados e a garantia de melhores resultados. (SALVATORE, 2003, p. 29).

O quadro abaixo elucida as principais diferenças entre os setores:

<b>Setor</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Origem dos Recursos</b>
1º - Estado	Pública	Público
2º - Mercado	Privado	Privado
3º - ONGs	Pública	Público e Privado

**Quadro 1 - Setores**

Fonte: Fernandes (1997, p. 27).

Na verdade, o conceito de TS prevê a integração do público estatal e do privado incluindo aí a figura do mercado, para complementação e efetivação de ações que confirmam sentido, existência e funcionalidade às instituições por ele representadas. Só se pode compreender a existência do Estado na interação entre os três setores: governo, mercado e organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. (RESENDE, 2006, p. 24).

Interessante a abordagem de James Douglas (1983 apud CABRAL, 2007, p. 91):

A imprecisão das tentativas de estabelecer limites rígidos para os setores angulares já havia sido manifestada em uma abordagem diferente daquela de Evers, por Douglas, quando buscava explicar como as sociedades capitalistas modernas se valem de um setor para produzir bens que não eram necessariamente, em conteúdo ou forma, fornecidos pelo Estado ou disponibilizados pelo mercado. No princípio de sua análise, Douglas é levado a admitir que é desnecessário, senão enganoso, procurar por fronteiras distintivas entre os três setores, uma vez que os bens que esses setores produzem são construções sociais, evidentemente históricas e temporais, dotados de representações distintas para os indivíduos envolvidos em sua produção e distribuição.

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) apresentou um estudo completo acerca das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil, efetuado no ano de 2004, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) que indica:

[...] em 2002, havia 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos (Fasfil) no país, empregando 1,5 milhões de pessoas. Contudo, os dados da pesquisa apontam uma imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos: igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos, etc.. De modo geral, o conjunto das associações e fundações brasileiras é formado por milhares de organizações muito pequenas e por uma minoria que concentra a maior parte dos/as empregados/as das organizações. Cerca de 77% delas não têm sequer um/a empregado/a e, por outro lado, cerca de 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores/as. Esse pequeno universo é formado por grandes hospitais e universidades pretensamente sem fins lucrativos, na sua maioria, entidades filantrópicas (portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, que possibilita a isenção da cota patronal, devida em razão da contratação de funcionários e prestadores de serviços). As organizações voltadas para o desenvolvimento e defesa de direitos, para a promoção do meio ambiente e para o desenvolvimento rural, perspectivas de atuação em que as ONGs se enquadram, perfazem um pequeno grupo de organizações dentro do universo associativo brasileiro. Contudo, esse grupo teve um crescimento grande na última década, tendo triplicado seu número, entre 1996 e 2002, ao passar de pouco mais de 2.800 organizações para aproximadamente 8.600 em seis anos. (ABONG, online).

Um novo estudo com as mesmas características do anterior apresentou algumas mudanças significativas, uma delas indica o crescimento de 22,5% de instituições filantrópicas, saltando de 276 mil no ano de 2002, para 338 mil em 2005.

Outro dado interessante é que a sua distribuição no país acompanha a população de cada região: 42,4% nas Regiões Sudeste, 23,7% Nordeste, 22,7% Sul, 4,8% Norte e 6,4% Centro-Oeste.

A média de idade das FASFIL corresponde a 12,3 anos e 4,5% do total, e foram criadas no ano de 2005. Outro dado importante é que a origem de 41,5% remonta à década de 1990 que, entre outros motivos, deve-se ao fortalecimento da democracia e maior participação da sociedade civil na questão social.

De acordo com a mesma pesquisa, a maior parte das FASFIL volta-se à defesa e direitos dos cidadãos, de acordo com as seguintes finalidades:

- 0,1% - Habitação;
- 1,3% - Saúde;
- 13,9% - Cultura e Recreação;
- 5,9% - Educação e Pesquisa;
- 11,6% - Assistência Social;
- 24,8% - Religião;
- 0,8% - Meio Ambiente e Proteção Animal;

- 17,8% - Desenvolvimento e Defesa de Direitos;
- 17,4% - Associações Patronais e Profissionais;
- 6,4% - Outras Fundações Privadas e Associações, sem fins lucrativos, não especificados anteriormente.

Para Manzione (2006, p. 32-33), as áreas de atuação das entidades do TS são: “[...] assistência social, educação, saúde, esportes e lazer, meio ambiente, geração de emprego e renda, artes e cultura, ciência e tecnologia, comunicação, segurança pública, entre outras, sendo as mais antigas as vinculadas a atividades religiosas.”

No ano de 2001, a ABONG traçou o perfil de suas associadas e, considerando atividades principais, apresentou os seguintes resultados:

<b>Principais áreas de atuação</b>	
Educação	52,0%
Organização popular/participação popular	38,3%
Justiça e promoção de direitos	36,7%
Fortalecimento de outras ONGs/movimentos populares	26,0%
Relação de gênero e discriminação sexual	25,0%
<b>Modos de atuação</b>	
Capacitação técnica/política	64,3%
Assessoria	42,4%
Prestação de serviços	34,2%
Pesquisa	16,3%

**Quadro 2 – Principais atividades e modos de atuação das entidades associadas à ABONG**

Fonte: ABONG (online).

No que se refere às demandas beneficiárias dos serviços das ONGs, a mesma pesquisa concluiu:

<b>Principais beneficiários</b>	
Organizações populares/movimentos sociais	61,7%
Crianças e adolescentes	40,3%
Mulheres	39,3%
População em geral	29,1%
Trabalhadores e sindicatos rurais	25,0%
<b>Número de beneficiários</b>	
Diretos	1.718.672
Indiretos	20.714.645

**Quadro 3 – Demandas beneficiárias das entidades associadas à ABONG**

Fonte: ABONG (online).

De acordo com Manzione (2006, p. 39) “[...] atualmente, o maior foco de atenção das ONGs é dirigido para crianças e adolescentes, porém com concentrações múltiplas”, como se pode observar no quadro abaixo:

<b>Público-alvo</b>	<b>% de ONGs</b>
Crianças e/ou adolescentes	63,7
Movimentos urbanos	52,4
Associação de moradores/movimentos de bairro	46,6
Mulheres	41,9
Outras ONGs	25,8
Público em geral	22,5
Sindicatos rurais	22,5
Pequenos produtores	20,9

**Quadro 4 - Público-alvo das entidades associadas à ABONG**

Fonte: Tachizawa (2002, p. 29).

O investimento social no Brasil representa aproximadamente 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB). Percentual similar ao de países como a Colômbia (2,1%), Peru (2%), México (0,5%) e Argentina (0,3%). No entanto, são números irrisórios quando comparados ao investimento social da Bélgica, por exemplo, que perfaz 9,5% do PIB do país. (TACHIZAWA, 2002, p. 21).

Com referência a valores financeiros, o TS movimentava cerca de US\$ 1 trilhão de investimentos no mundo, sendo US\$ 10 bilhões no Brasil, o equivalente a 1,5% do PIB nacional. (TACHIZAWA, 2002, p. 21).

Quanto à geração de empregos, as organizações do TS apresentam a média de 2,5% do total de postos de trabalho no Brasil, e 5% referentes ao mundo todo. (TACHIZAWA, 2002, p. 21).

Segundo Drucker (2002, p. XIII), “[...] com um em cada dois americanos adultos servindo como voluntário no setor sem fins lucrativos pelo menos três horas por semana, esse é o maior empregador dos Estados Unidos.”

## 1.1 Origem Histórica

Pesquisadores e estudiosos do tema divergem a respeito da procedência do Terceiro Setor. De fato, o TS tem origem na sociedade civil, porém, como bem diz Violin (2006, p. 120), “[...] é impreciso o momento do aparecimento da sociedade civil [...] também é questionável quando surgiram as organizações representativas da sociedade civil.”

A expressão Terceiro Setor encontra raízes na palavra inglesa *third sector*, também nas palavras *charities* (caridades), revelando origem histórica, medieval e religiosa, para com as primeiras ações comunitárias, e *philantropy* (filantropia), conceito moderno com sentido humanitário.

Os Estados Unidos da América (EUA) usam os termos *nonprofit organizations* (organizações sem fins lucrativos) e *voluntary sector* (setor voluntário), para designar pessoas e organizações envolvidas com a questão social.

Alguns autores citam que Terceiro Setor não é um termo neutro e possui nacionalidade clara, norte-americana, tendo em vista que, nesse contexto, o associativismo e o voluntariado fazem parte da cultura política e cívica baseada no sistema liberal. (LANDIM, 1999, p. 63 apud MONTAÑO, 2007, p. 53).

Sob este prisma, Montaño (2007, p. 53) diz que o termo “[...] não tem apenas nacionalidade, mas também, e fundamentalmente, procedência (e funcionalidade com os interesses) de classe.”

Na América Latina, mais precisamente no Brasil, é utilizada a expressão “sociedade civil” desde o século XVIII. Para Albuquerque (2006, p. 19),

A sociedade civil também pode ser entendida como um conjunto de associações e organizações livres, não pertencentes ao Estado e não econômicas que, entretanto, têm comunicação com o campo público e com os componentes sociais. Atualmente, a expressão ‘organizações da sociedade civil’ vem sendo utilizada como um conjunto de instituições que se distingue do Estado - embora promova direitos coletivos - e do mercado. As organizações que compõem o denominado terceiro setor têm características comuns, que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação:

- fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares.
- fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual.
- dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.
- projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

Importante citar que os movimentos associativos com caráter religioso e político foram iniciados nos séculos XVI e XVII, tanto na Europa quanto nas Américas, conforme menciona o mesmo autor.

De acordo com Santos (2008, online) “Nos países centrais e em especial na Europa, o terceiro setor surgiu no séc. XIX como alternativa ao capitalismo, tendo raízes ideológicas heterogêneas que vão do socialismo em suas múltiplas faces ao cristianismo social e ao liberalismo [...]”

No século XX, o mundo enfrentou diversas crises globais, econômicas, sociais, políticas, tais como guerras, conflitos entre países, entre povos do mesmo país, emigrações, agravando os problemas sociais já existentes. Ao mesmo tempo, ocorreram fenômenos de urbanização com crescente aumento da população, ocasionando transtornos sociais que os Estados não conseguiram suprimir.

Segundo Matos (2005, p. 13) o mundo “[...] foi palco de experiências transformadoras e intensas alterações: o planeta se tornou urbano, novos fenômenos produziram estranhamentos, crises, guerras, atentados; surgiram novas tensões sociais, étnicas, geracionais.”

Ante a globalização agravaram-se as expressões da questão social, a pobreza, violência, doenças, poluição ambiental, conflitos religiosos, étnicos, sociais, políticos, de problemas locais com amplitude mundial, que necessitavam da ação de agentes sociais nas mais diversas áreas e segmentos de atuação. (ALBUQUERQUE, 2006, p. 23).

A partir daí, várias organizações nacionais e internacionais, oriundas da sociedade civil, começaram a atuar em defesa das expressões da questão social justificando o surgimento do termo Organizações Não Governamentais (ONGs), derivado da tradução inglesa de *Non-Governmental Organizations* (NGO), difundido pela Organização das Nações Unidas (ONU) após a II Guerra Mundial, quando se referia a determinadas organizações internacionais, como a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), a *Food Agriculture Organization of de United Nations* (FAO) e a Cruz Vermelha Internacional.

Para Beux (2003, p. 130), “[...] as ONGs surgiram com a lei francesa nº 1, de julho de 1901, que oficializou a liberdade de associação.” Porém, há que se esclarecer que o termo ONG constou oficialmente, pela primeira vez, na Carta das Nações Unidas (artigo 71) emitida em 26 de junho de 1945, na cidade de São Francisco, EUA.

A partir da década de 60, segundo Kramer (2000, p. 23 apud CABRAL, 2007, p. 75),

[...] o crescimento numérico e a variedade de organizações que poderiam responder pelo nome de OTS e a crescente privatização e comercialização de serviços sociais forçaram os pesquisadores a desenvolver perspectivas teóricas que fundassem paradigmas da origem e desenvolvimento o TS. Os primeiros esforços nesse sentido foram feitos por economistas e redundaram em concepções que procuravam localizar o TS em relação aos conceitos básicos e excludentes de Estado e Mercado.

Essa análise é confirmada por Tenório (2006, p. 7),

[...] têm crescido muito no Brasil e no mundo o número e o espectro de organizações que buscam, por meio de ações locais e globais, respostas para os problemas sociais e ambientais decorrentes do tipo de desenvolvimento que experimentamos nos últimos 50 anos.

Além disso, outro fator que merece destaque refere-se a vários países da América Latina que, durante as décadas de 1970 e 1980, enfrentaram diversas crises econômicas provenientes do estabelecimento de regimes democráticos que, para alguns autores, provocou aumento dos problemas sociais.

Além da questão econômica, Camargo (2002, p. 21) indica o desenvolvimento das organizações do TS também pelo aspecto conjuntural em duas vertentes:

- Crise do Estado do bem-estar social: o acúmulo das funções de Estado protetor e Estado regulador gerou pesados ônus no erário público, criando uma burocracia consolidada.
- Crise do desenvolvimento: desde os choques do petróleo na década de 1970, a crise econômica relegou parte significativa da população a um patamar inferior na pirâmide social, com a supressão da renda e de altos índices inflacionários. O aspecto conjuntural deteriorou-se, ampliando a demanda pelo aprimoramento das questões sociais degradadas, a tal ponto que o Estado não pode mais suportar o acúmulo de papéis.

Neste período, iniciaram-se as reflexões e análises sobre a incapacidade do governo em resolver as contradições da questão social e a funcionalidade do Estado de Bem-Estar Social. Quanto a isso, Montañó (2007, p. 11) afirma:

Na América Latina, e o Brasil não foge à regra, a ortodoxia na formulação e na implementação das políticas neoliberais no campo social foi muito maior do que na maioria dos países capitalistas centrais, sobretudo os europeus. Dada a fragilidade ou inexistência de um Estado de Bem-Estar Social na maioria dos países latino-americanos, o desmonte das políticas sociais foi mais fácil e também mais devastador.

No Brasil, a história explica que a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia, instituição filantrópica e privada, foi a primeira ONG a prestar serviços de saúde, assistência social e educação no país.

As precursoras foram a Santa Casa da Vila de Olinda, Fundada pela Rainha D. Leonor Lancaster em 1540, na cidade de Olinda-PE, e a Santa Casa de Santos-SP (Capitania de São Vicente – Vila de Santos), fundada em 1543, por Brás Cubas.

Em São Paulo-SP, embora não se tenha o registro oficial da data de fundação da Santa Casa de Misericórdia, suas atividades encontram-se registradas desde 1560, quando a cidade de São Paulo-SP ainda era uma vila. Na verdade, a Santa Casa acompanhou o crescimento da metrópole tornando-se, hoje, a maior instituição do gênero do mundo.

Observa-se que as Santas Casas brasileiras são provenientes da primeira Irmandade Santa Casa de Misericórdia do mundo, fundada em 1498, em Lisboa, Portugal, também pela Rainha D. Leonor Lancaster e pelo Rei D. Manuel I.

Na mesma época, surgiram registros sobre serviços educacionais prestados pelos padres jesuítas José de Anchieta e Manoel da Nóbrega, considerados fundadores da cidade de São Paulo e do Colégio São Paulo, que evangelizavam os índios locais.

Por conta do processo de colonização, o Brasil sofreu a influência da Igreja Católica, pela imposição dos dogmas, valores e peculiaridades o que, de certa forma, perdura até os dias atuais. De acordo com Salvatore (2003, p. 17):

Em sua origem, podemos dizer que instituições que hoje pertencem ao Terceiro Setor, criadas durante os três primeiros séculos no Brasil, existiram basicamente no espaço da Igreja Católica permeadas, portanto, pelos valores da caridade cristã, a partir das características do catolicismo que se implantou no país, e de suas relações com o Estado.

Desde meados do século passado, organizações como a Legião Brasileira de Assistência (LBA), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI) e a Fundação Leão XIII, assumiram a responsabilidade de assistir as demandas sociais, organizações estas pertencentes ao Terceiro Setor.

Para Iamamoto e Carvalho (2005, p. 245) “[...] é nesse momento – a pretexto do engajamento do país na guerra – que surge a primeira campanha assistencialista de âmbito nacional, que tomará forma através da Legião Brasileira de Assistência (LBA).”

Os mesmos autores ainda explicam que o SENAI surgiu em 1942, mesmo ano da LBA, em resposta à necessidade básica de qualificação da força de trabalho necessária à expansão industrial. (IAMAMOTO; CARVALHO, 2005, p. 246).

Importante esclarecer que o SENAI, SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), conhecidas por sistema “S”, são classificadas como organizações paraestatais.

Violin (2006, p. 189) assinala “[...] no direito brasileiro, a origem histórica da integração entre o público e o privado está na criação das chamadas entidades ‘paraestatais’, especialmente na década de 40 do século XX.” Atribuída à natureza de “Serviços Sociais Autônomos” por Rosa (2007, p. 52) tratam-se de “[...] pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, vinculadas a categorias profissionais e destinadas ao fomento de assistência médica, social, de ensino (SESC, SENAI, SESI).”

Etimologicamente, a palavra “paraestatal” é constituída pelos termos “*pará*”, em grego significa “ao lado de”, e “estatal”, do latim “*status*” que significa “estado”. Quer dizer, são organizações que estão “ao lado do estado”.

Além das organizações que compõem o Sistema “S”, a Fundação Leão XIII constitui-se outra proveniente da década de 1940, sendo exemplo da influência exercida pela Igreja Católica ao povo brasileiro. Segundo Yamamoto e Carvalho (2005, p. 283), a organização surgiu em 1946 “[...] contando com forte apoio institucional a partir do Estado e da hierarquia católica [...]” Atualmente, a Fundação está presente em 92 municípios do Estado do Rio de Janeiro, atendendo a média mensal de 47 mil pessoas, entre crianças, adultos e idosos.

Além da presença da Igreja Católica, Salvatore (2003, p. 18), faz referência clara à presença do Serviço Social atuando na questão social,

Se, em termos históricos, tivemos a Igreja Católica como berço das ações assistenciais e filantrópicas no país, no que se refere ao conhecimento e à legitimação da área assistencial como campo de conhecimento e formação profissional, o berço foi, até recentemente, monopólio exclusivo do Serviço Social.

A partir da década de 1970, as ONGs começaram a se proliferar no país. Na realidade, as organizações do TS começaram a se organizar melhor nesse período.

Porém, o reconhecimento das ações das ONGs se afirmou e se popularizou a partir da década de 1980, ganhando inclusive notoriedade mundial no decênio seguinte, especialmente após a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco 92), em que o termo começou a ser incorporado por organizações internacionais. (MATOS, 2005, p. 23).

Também Manziane (2006, p. 33) assinala esse período para elucidar que as ONGs “[...] se constituíram e se consolidaram à medida que se criou e fortaleceu amplo e diversificado campo de associações civis, a partir sobretudo de 1970 – processo que caminhou em progressão geométrica pelas décadas de 1980 e 1990.”

Sobre este aspecto, imprescindível citar Montaño (2007, p. 54):

Se o Estado está em crise e o mercado tem uma lógica lucrativa, nem um nem o outro poderiam dar resposta às demandas sociais. O termo ‘terceiro setor’ seria a articulação/intersecção materializada entre ambos os setores: o ‘público porém privado’, a atividade pública desenvolvida pelo setor privado, e/ou a suposta superação da equiparação entre o público e o Estado: ‘o público não-estatal’, e seria também o espaço ‘natural’ para esta atividade social. Neste sentido, o conceito ‘terceiro setor’ se expande recentemente, nas décadas de 80 e 90, a partir supostamente da necessidade de superação da dualidade público/privado e da equiparação público/estatal.

O crescimento do Terceiro Setor pode ser comprovado a partir da análise das datas de fundação das ONGs associadas à ABONG, pois, 60% delas foram legalmente fundadas a partir de 1985, e 15,4% a partir de 1990. (MANZIONE, 2006, p. 33-34).

O crescimento de ONGs, nesse período, é comentado por Rodrigues (2003, p. 137): “[...] as transformações da sociedade brasileira a partir dos anos 1990 engendraram o surgimento de organizações voltadas para o desenvolvimento social e combate à exclusão, pobreza e corrupção.” Esse fato provocou a busca pela profissionalização e consequente gestão dos serviços prestados pelas ONGs, conduzindo a consecução dos objetivos com mais eficiência e impondo qualidade no atendimento às demandas sociais, em contraposição ao amadorismo comum nas práticas de caridade.

Voltolini (2003, p. 7) ratifica o raciocínio “[...] o Terceiro Setor emergiu nos anos 1990 para, rapidamente, expandir-se mudando o conceito antes dominante dos serviços sociais com base em organizações dedicadas à caridade e à filantropia.” Para o mesmo autor a “[...] evidência de êxito da atividade está na multiplicação de ONGs no país, criadas para prestar serviços ao público em áreas como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento de pessoas.”

Por sua vez, Fischer (2003, p. 79-80) comenta o crescimento do TS no Brasil depois dos anos 1990, destacando a relevância das organizações não governamentais em relação às outras.

Desde o início da década de 1990 o Brasil assiste ao notável crescimento da importância do chamado Terceiro Setor. Não cabe aqui discutir se o que cresceu foi o número de organizações sociais, entidades associativas e demais tipos de instituições; ou se o que cresceu foi a visibilidade de sua atuação, a notoriedade de seu papel e o prestígio que passou a ser-lhes atribuído. O fato é que essas organizações passaram a ser consideradas tão ou, em alguns casos, até mais importantes do que as organizações públicas vinculadas ao Estado e às organizações empresariais privadas.

## 1.2 Conceitos

Recentemente, debates e reflexões sobre a conceituação de Terceiro Setor chegaram às Universidades demonstrando preocupação dos pesquisadores com o tema, com o caráter multidisciplinar das abordagens decorrentes das ações que desenvolvem.

Santos (2008, online), professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal, menciona:

Terceiro Sector é uma designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objectivos sociais, públicos ou colectivos, não são estatais. Entre tais organizações podem mencionar-se cooperativas, associações mutualistas, associações não lucrativas, organizações não governamentais, organizações quasi-não governamentais, organizações de voluntariado, organizações comunitárias ou de base, etc.

Para Souza (2004, p. 96) “[...] o TS é toda ação, sem intuito lucrativo, praticada por pessoa física ou jurídica de natureza privada, como expressão da participação popular, que tem por finalidade a promoção do direito social e de seus princípios.”

Do ponto de vista teórico, o que ocorre é que o TS está contribuindo para a ampliação do conceito de público como um atributo que não se refere à função pública executada pelo Estado. Para que o TS assuma o processo de público, porém privado, caracterizando-se plenamente como espaço público não estatal, há que se instituírem os seguintes atributos: a representatividade dos interesses coletivos; democratização; qualidade e efetividade dos serviços; visibilidade social; universalidade; cultura pública; autonomia; e controle social.

Montaño (2007, p. 54) faz críticas sobre a questão do conceito de TS apresentando limitações a serem consideradas partindo do questionamento: porque “terceiro setor” se nasceu na sociedade civil? Esclarece “[...] ao identificar Estado, mercado e sociedade civil, respectivamente, como primeiro, segundo e terceiro setores, alguns autores observam que o terceiro setor na realidade é o primeiro setor.” Prossegue explicando: “[...] claro, se este é identificado como a sociedade civil e se, historicamente, é a sociedade que produz suas instituições, o Estado, o mercado, etc., há clara primazia histórica da sociedade civil sobre as demais esferas.” Sob o ponto de vista do autor, o Terceiro Setor deveria ser o Primeiro.

Outra limitação conceitual se reporta a quais são realmente as organizações que compõem o TS. Em 1996, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) organizou o III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor que deu início ao conceito de TS no Brasil.

Na Argentina, em 1998, foi realizado o IV Encontro, onde ficou definido, conforme Acotto e Manzur (2000, p. 4 apud MONTAÑO, 2007, p. 55), as organizações que compõem o TS: “[...] privadas, não-governamentais, sem fins lucrativos, autogovernadas, de associação voluntária.” Indica a ausência de rigor na caracterização desse setor indagando se movimentos de luta classista também compõem o TS, casos do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e das Forças Armadas Revolucionárias Colombianas (FARCS).

Montaño (2007, p. 55-56) tece críticas sobre o agrupamento das ONGs de distintas categorias no Terceiro Setor:

Nem por isso há acordo, entre teóricos e pesquisadores, sobre as entidades que integrariam este ‘terceiro setor’, [...] Para alguns, apenas incluem-se as organizações formais; para outros, contam até as atividades informais, individuais, ad hoc; para alguns outros, as fundações empresariais seriam excluídas; em outros casos, os sindicatos, os movimentos políticos insurgentes, as seitas, etc., ora são consideradas pertencentes, ora são excluídas do conceito.

[...]

Segundo autores, algumas destas categorias integrariam o “terceiro setor”: as organizações não-governamentais (ONGs), as organizações sem fins lucrativos (OSFL), as organizações da sociedade civil (OSC), as instituições filantrópicas, as associações de moradores ou comunitárias, as associações profissionais ou categorias, os clubes, as instituições culturais, as instituições religiosas, dentre outros exemplos. Desta forma, o conceito parece reunir tanto o Green Peace (de defesa ao meio ambiente, com táticas radicais) como o movimento Viva Rio, as Mães da Praça de Maio (de lutas políticas pelo esclarecimento e justiça sobre os detidos/desaparecidos na ditadura argentina) como a Fiesp, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (de luta político-econômica pela reforma agrária) como a Fundação Roberto Marinho, as Creches Comunitárias (conquistas de moradores) como a caridade individual, o movimento pelas Diretas Já como as atividades “sociais” de um candidato a vereador, entre uma infinidade de casos.

Fernandes (1994, p. 133) também questiona se os movimentos de lutas civis, étnicas e raciais fazem parte do TS ou sua composição se refere às organizações que se manifestam apenas com finalidades pacíficas.

Em outro aspecto, Miguel Oliveira (1997, p. 10) apresenta dificuldades sobre a conceituação:

A caracterização das ONGs como “aquilo que não é governo” revela a dificuldade dos Estados em apreender a verdadeira natureza de um fenômeno que tem suas raízes em “outro lugar” que não a esfera estatal, como uma história, valores e modos de atuação originais. A ninguém ocorreria definir um cidadão como aquele que não é governo. Do mesmo modo, ninguém diria que o fundamento da cidadania é não ser Estado.

Significativamente, nos Estados Unidos, sociedade em que o Estado nunca foi percebido como uma referência estruturadora da vida social, as organizações de cidadãos são definidas por uma outra expressão: “sem fins lucrativos” (*not-for-profit*). Curiosamente, persiste a noção de uma definição pela negativa, embora aqui a referência diferenciadora seja o mundo das organizações privadas operando no mercado, em busca de lucro.

Matos (2005, p. 26) se posiciona “[...] qualquer forma de tipologia é sempre questionável e não resolve os problemas de conceitualização, além de carregar de dificuldades, de homogeneizar ações de naturezas distintas, oculta a heterogeneidade de entidades e cria falsas unidades.” Ainda assim, a autora revela a possibilidade em identificar uma ONG a partir de sua finalidade:

- a) criativas: voltadas para assistência a grupos específicos, como menores, mulheres e idosos, doentes, como penetração em áreas como as de educação e saúde. Foram as que mais se expandiram como prestadoras de serviços.
- b) cidadãs: voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, que atuam tanto no campo popular como no não-popular.
- c) desenvolvimentistas: surgem e se expandem vinculadas às propostas de desenvolvimento auto-sustentável; articulam-se em redes internacionais.
- d) ambientalistas: voltadas para questões ecológicas, cresceram como base nas propostas de intervenção no meio ambiente.

De modo mais claro, para Gustavo Oliveira (2005, p. 465) o TS “[...] é o conjunto de atividades voluntárias desenvolvidas por organizações privadas não-governamentais e sem ânimo de lucro (associações e fundações), realizadas em prol da sociedade.”

Com relação à questão da condição autogovernada, atualmente a legislação brasileira permite financiamentos às ONGs por meio de parcerias e convênios com organismos governamentais e empresariais, o que impõem formas objetivas e adequadas de gestão.

Independente dos autores acima identificarem dificuldades e limitações na conceituação do TS, a natureza privada, finalidade pública, filantrópica e sem fins lucrativos, na realidade suas ações geralmente estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos, da população em geral e dos desassistidos, preferencialmente.

### 1.3 Definições

No chamado Terceiro Setor, espaço que compreende as organizações com finalidade pública e características privadas – o público, porém privado – autores citam várias denominações, fruto da concepção multidisciplinar do TS.

Torna-se necessário enfatizar que todas as organizações que não pertencerem ao Estado ou ao Mercado são organizações não governamentais, as denominadas ONGs.

Cabral (2007, p. 8) também diz que “[...] a denominação TS é uma nomenclatura geral adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais.”

O histórico do TS indica sua presença, em vários períodos, por todas as partes do mundo; por isso, Santos (2008, online) cita que “[...] as designações vernáculas do terceiro sector variam de país para país e as variações, longe de serem meramente terminológicas, reflectem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos.”

No Brasil, há certa confusão no que diz respeito a definições quando se fala de organizações do TS. De acordo com Rodrigues (2003, p. 123) “[...] surge sempre uma gama de termos como sociedade civil, sociedade sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), entre outros, que provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão.”

Para Coelho (2000, p. 57) “[...] várias definições tem sido dadas para certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, ou ONGs” e completa dizendo que “[...] este último é o mais usado no Brasil.”

Na verdade, segundo a mesma autora, esses termos se misturam e têm sido usados indiscriminadamente. “Se procurarmos, no entanto, uma certa precisão terminológica, veremos que essas denominações, apesar de serem frequentemente utilizadas para um mesmo objeto, podem significar coisas diferentes.” (COELHO, 2000, p. 57).

As denominações também podem variar conforme o tempo e finalidade da ONG. No Brasil, as chamadas entidades beneficentes eram inicialmente direcionadas à prática do assistencialismo, da filantropia; as benemerentes, com intuito de promover a assistência social para fins de interesse coletivo em sentido mais amplo; os institutos, caráter cultural,

artístico, entre outros; as instituições, usualmente com escopo religioso, social, educacional, etc.

Ao tentar elucidar o significado da sigla ONG, a ABONG (online) menciona que se trata de “[...] uma expressão que admite muitas interpretações. A definição textual (ou seja, aquilo que não é do governo) é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não-estatal.”

Na verdade, a sigla ONG, conforme Matos (2005, p. 29) “[...] não possui um sentido unívoco, sendo uma categoria instável e difícil de ser captada pelas análises, pois abarca um universo amplo de organizações com trajetória histórica, formato e propostas heterogêneas.”

Do ponto de vista jurídico as ONGs, segundo o Código Civil brasileiro, somente poderão ser constituídas legalmente sob as formas de associação ou fundação.

Cabe destacar que pode haver casos de ONGs que não são formalizadas, porém são consideradas pertencentes do Terceiro Setor, pois, possuem todas as características anteriormente citadas, como o exemplo do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) que, de acordo com Resende (2006, p. 25) “[...] é desprovido de personalidade jurídica – não tem registro, e, mesmo assim, trata-se de uma importante organização social.”

Há ainda confusão com relação às qualificações, títulos e certificados que as ONGs brasileiras podem receber. Qualificações como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Organizações Sociais (OSs), Título de Utilidade Pública (UP) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) que, por direito, somente são conferidas às ONGs devidamente formalizadas.

Considerando a quantidade de denominações para designar as organizações que compõem o Terceiro Setor, há que se definir quais as organizações que o compõem. A saber: entidades, institutos, instituições, associações, fundações, creches, asilos, partidos políticos, clubes de serviços ou esportivos, igrejas, qualquer tipo de organização religiosa, cooperativas, Santas Casas, sindicatos, movimentos sociais, dentre outras, juridicamente constituídas. De modo simples, as organizações que não forem governamentais nem privadas são consideradas organizações não governamentais, as chamadas ONGs. Essa premissa é reforçada por Manzione (2006, p. 31), o “[...] Terceiro Setor se dá quase que somente a partir da exclusão. [...] O primeiro Setor é composto pelo governo, enquanto o Segundo Setor é a iniciativa privada. Por mera contraposição, o restante é o Terceiro Setor.”

Enfim, diante da diversidade de denominações, enquanto não houver consenso, afirma-se com propriedade que a identificação das organizações que compõem o

TS se dá a partir da análise das suas características, tais como: sem fins lucrativos, privadas, autônomas. Corrobora com essa afirmação Cabral (2007, p. 8):

Em primeira aproximação, apresenta-se aqui a questão de defini-lo como um conjunto e, então, qualificá-lo com base nas propriedades das organizações que o compõem. Daí as definições que se traduzem, operacionalmente, em admitir para o TS qualidades específicas das OTS, generalizando-as como atributos.

Também Violin (2006, p. 116) cita as dificuldades passíveis de definições “[...] muita discussão sobre quem o compõe, se o termo é correto, quais seriam suas funções, se o seu papel é a substituição do Estado na prestação dos serviços sociais, quais os títulos existentes no ordenamento jurídico e como eles seriam concedidos, etc.”

Por todo o exposto, a assertiva é de que o TS ainda se encontra em processo de formação de identidade, não tem real e efetivo conhecimento de sua condição.

#### **1.4 Legislação**

A legislação do Terceiro Setor no Brasil se encontra em fase de definição, restam dúvidas no ordenamento jurídico.

Führer e Führer (2001, p. 22) esclarecem que “[...] ordenamento jurídico estatal é o conjunto de normas posto pelo Estado, em dado momento histórico, que subordina todas as pessoas que estão em seu território.”

No caso brasileiro, o ordenamento jurídico subdivide-se em vários ramos, como o direito constitucional, civil, trabalhista, previdenciário, tributário, administrativo, ambiental, penal, processual, fiscal, e outros. Baseando-se pela Constituição Federal – Carta Magna – cada ramo é organizado e regido hierarquicamente por leis complementares, ordinárias e delegadas, decretos, resoluções, medidas provisórias.

Além da Carta Magna, há o Código Civil, o Código Tributário Nacional, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); porém, não há legislação específica que norteie e ampare as organizações não governamentais e seus atores sociais.

Aprofundar o aspecto legal, que permeia as organizações que compõem o Terceiro Setor, não é objetivo principal do presente estudo, porém, é importante esclarecê-lo, ainda que superficialmente.

Independente das ONGs receberem várias denominações – entidade, instituto, instituição – elas são regidas pelo Código Civil (Lei 10.402/02) e constituídas juridicamente somente sob as formas de associação e fundação.

Segundo Mosquera e Souza (2003, p. 196):

São as normas de direito civil que regulamentam a constituição de novas associações e fundações. São as normas de registros públicos que determinam o nascimento jurídico dessas instituições. Sem o registro público no cartório competente, as entidades privadas não nascem para o mundo do direito, ou seja, não podem adquirir direitos e obrigações perante terceiros. Existem de fato; no entanto, não existem juridicamente.

O artigo 41 do Código Civil faz menção às pessoas jurídicas de direito público interno referindo-se à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Territórios, aos Municípios e às autarquias, inclusive às associações públicas e às pessoas jurídicas de direito público externo, correspondentes aos Estados estrangeiros soberanos, bem como a todas as pessoas que são regidas pelo direito internacional público.

O artigo 44 menciona as pessoas jurídicas de direito privado, quais sejam, as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos.

As associações constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, sendo que inexistem entres os associados reciprocidade de direitos e obrigações. Trata-se do direito previsto na Constituição Federal de se unir associativamente para exercer atividade de fins lícitos, conforme disposto no artigo 5º, incisos XVII a XXI.

Para Resende (2006, p. 18), associação é o “[...] agrupamento de pessoas, que visam ao benefício de uma coletividade, portanto, não tem interesse econômico, ou fim lucrativo para associados ou administradores.”

Para constituir uma fundação, segundo o artigo 62 do Código Civil, é necessário que seu criador faça, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina. A fundação somente poderá ser constituída para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. Pode-se definir fundação como:

Um patrimônio que alguém separa do que lhe pertence para beneficiar outras pessoas que não o instituidor ou os administradores da entidade e que só pode perseguir fim lícito e não lucrativo. Aqui, diferentemente de associação, que pode ser criada para fins de benefício mútuo entre as que a ela se vinculam, a fundação somente pode existir para atender a demandas de terceiros, até porque se trata de um patrimônio que alguns chamam mesmo de ‘fundo de ações’. (RESENDE, 2006, p. 18).

As principais diferenças entre as associações e as fundações referendam que as primeiras são constituídas por pessoas com liberdade para definir seus objetivos; as segundas são constituídas por um patrimônio e vontade do instituidor, cujos objetivos atendam causas religiosas, morais, culturais e de assistência.

As sociedades, por sua vez, são concebidas com o objetivo claro de gerar lucros aos seus sócios e acionistas. Tal afirmação é constatada na leitura do artigo 981 do Código Civil, que aborda esse tipo de pessoa jurídica de direito privado da seguinte maneira: “[...] celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.”

O artigo 982, do mesmo Código, considera pessoa jurídica a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresária sujeita a registro (art. 967) e, simples, as demais. Em seu parágrafo único “Independentemente de seu objeto, considera-se empresária a sociedade por ações; e, simples, a cooperativa.”

Às sociedades é permitido o exercício da atividade econômica, portanto, organizações pertencentes ao chamado Segundo Setor, ou setor lucrativo; entretanto, Resende entende que o legislador se equivocou ao incluir entre as sociedades as cooperativas, que não visam ao lucro. Além disso, em uma cooperativa são praticados princípios como a solidariedade e a ajuda recíproca entre seus cooperados.

Há que se esclarecer que, não obstante as cooperativas serem organizações da sociedade civil com expressiva atuação social, no aspecto contábil, quando o resultado do exercício é positivo, a nomenclatura da ‘Conta’ utilizada no Plano de Contas é reconhecida como ‘Sobra’.

Dessa forma, além das cooperativas atuarem em prol de coletividade específica, contabilmente elas se diferem das organizações do Segundo Setor uma vez que, quando o resultado é positivo, a ‘Conta’ é denominada ‘Lucro’.

Outra falha foi classificar as organizações religiosas e os partidos políticos como pessoas jurídicas de direito privado, distintas das associações e fundações, levando em conta os objetivos sociais.

Certo que princípios de ordem constitucional, com relação à liberdade religiosa, dentre outros, bem como a especificidade da questão de partidos políticos dão a estes institutos certo destaque com relação a outras entidades sem fins lucrativos. Entretanto não vemos motivos técnico-jurídicos para que fossem esses inseridos no art. 44 do Código Civil, uma vez que outras

formas não há de se viabilizarem no mundo do direito que não seja nas de associação ou de fundação. (RESENDE, 2006, p. 18).

Não resta dúvida sobre a relevância das organizações religiosas e dos partidos políticos, diante da liberdade expressa no texto constitucional, para asseverar o estado democrático de direito no país. Trata-se de pessoas jurídicas sem fins lucrativos e de interesse coletivo, logo, pertencentes ao Terceiro Setor, constituídas juridicamente sob as formas de associação e fundação, consoante os artigos 53 e 61 do Código Civil.

Importante observar que essa definição legal certamente traz contribuições tanto para o crescimento como profissionalização das ONGs. De acordo com Mosquera e Souza (2003, p. 205):

As entidades que compõem o Terceiro Setor podem e devem se unir na busca de um regime jurídico que proporcione cada vez mais o progresso de suas atividades, ou seja, uma legislação que atue cada vez mais no sentido de desenvolver esse importante setor da sociedade. Apenas dessa forma as organizações poderão atingir seus objetivos com maior agilidade e efetividade, garantindo a melhora da qualidade de vida da população brasileira nas mais diversas áreas de atuação social.

As associações e fundações, as organizações que compõem o Terceiro Setor, legalmente constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, podem receber das três esferas do Poder Público qualificações, títulos e certificações.

Em âmbito federal, as qualificações se reportam às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Organizações Sociais (OSs), Título de Utilidade Pública (UP) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

Nos níveis estadual e municipal, também podem ser requeridos o Título de Utilidade Pública e a qualificação como OSCIP ou OS, dependendo de legislação própria pertinente a cada ente público.

A exemplo da Lei das OSCIPs do Estado de Minas Gerais – Lei 14.870/03 – a qualificação estadual tem as mesmas características da qualificação federal. E como exemplo de título municipal, a Lei 4.863/79 do município de Campinas-SP, dispõe sobre a declaração de utilidade pública para entidades sociais.

As organizações devem efetuar solicitação própria no órgão público competente e o deferimento fica dependente do cumprimento legal dos requisitos exigidos.

A Lei 9.790/99, denominada “Lei das OSCIPs” ou “Nova Lei do Terceiro Setor”, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos,

como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituindo e disciplinando o Termo de Parceria. Essa legislação federal é regulamentada pelo Decreto nº 3.100/99.

De acordo com Violin (2006, p. 210), a Lei das OSCIPs “[...] introduz uma nova concepção de esfera pública social, que possibilita firmar parcerias entre Estado e sociedade civil sobre novas bases mais condizentes com as atuais exigências de publicização e eficiência das ações sociais.”

As principais colaborações dessa qualificação incidem sobre o estabelecimento de um regime jurídico que contemple a verificação de princípios constitucionais como legalidade e transparência; desburocratização de processos administrativos no Poder Público; possibilidade de remuneração de dirigentes; e necessidade da criação de Conselho Fiscal. Para Mosquera e Souza (2003, p. 201), “[...] tais medidas demonstram a preocupação com o profissionalismo e a responsabilidade no Terceiro Setor, gerando, em última instância, o aumento da credibilidade e da confiabilidade das organizações que o compõem.”

Na prática, a Lei das OSCIPs, no artigo primeiro, determina a qualificação unicamente às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que atendidos os requisitos legais.

Considera-se sem fins lucrativos a ONG que não distribui eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações e parcelas de seu patrimônio, auferidos mediante o exercício das atividades, aos associados, conselheiros, diretores e doadores.

Por outro lado, o artigo 2º prevê justamente o contrário, as ONGs que não podem se qualificar:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX - as organizações sociais;
- X - as cooperativas;

- XI - as fundações públicas;
- XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
- XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

O artigo 3º estabelece que somente seja conferida a qualificação às ONGs cujos objetivos sociais contenham as seguintes finalidades: promoção da assistência social; promoção da cultura; defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação; promoção gratuita da saúde; promoção da segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação, conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social no combate à pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção, divulgação de informações, conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas no artigo.

O artigo 4º preceitua que as ONGs devem ser regidas por estatutos cujas normas disponham claramente sobre:

- I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;
- III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;
- V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;
- VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a

ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos Princípios Fundamentais de Contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título. (Incluído pela Lei 10.539, de 2002).

Cumpridas todas as condições dos artigos 3º e 4º, a ONG deve formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos: estatuto registrado em cartório, ata de eleição da atual diretoria, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, declaração de isenção do imposto de renda e inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes. Efetuado o requerimento, o Ministério da Justiça pode ou não deferir o pedido, de acordo com os artigos 5º e 6º da Lei das OSCIPs.

Depois de qualificada como OSCIP, a entidade pode perdê-la mediante decisão exarada em processo administrativo ou judicial, tanto apresentado pelo Ministério Público quanto pelos cidadãos. Com o intuito de fomentar e executar as atividades sociais previstas no artigo 3º, a Lei instituiu o Termo de Parceria, instrumento firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como OSCIPs, o qual especifica os direitos e obrigações de ambas as partes. Nesse caso, o termo, obrigatoriamente é submetido à apreciação do Conselho de Políticas Públicas pertinente à respectiva área de atuação da OSCIP, para verificar o atendimento dos requisitos no § 2º do artigo 10:

§ 2º - São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Além de OSCIPs, há também a possibilidade de qualificação como Organizações Sociais (OSs), conforme previsto na pela Lei 9.637/98.

Reproduzindo o modelo do governo britânico, a partir do ano de 1986, o Brasil instituiu um tipo particular de organização denominado corpos públicos não governamentais, *quangos – quasi autonomous non governmental organizations* que, para Resende (2006, p. 121) tinha o significado de “[...] modelo de organizações que se apresentava como uma alternativa à atuação do Estado em determinados serviços que eram de sua responsabilidade, tais como cultura, educação e saúde.”

Com base nesse modelo, o Programa Nacional de Publicização do Governo, no ano de 1998, aprovou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, autorizando o Poder Público a transferir às pessoas jurídicas de direito privado, por meio da Lei 9.637/98, a gestão de serviços públicos, desde que qualificadas como OSs.

O artigo primeiro da referida Lei dispõe as entidades que podem se qualificar:

O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Esclarece que a qualificação como OSs só pode ser atribuída a pessoas jurídicas de direito privado (associações e fundações), sem fins lucrativos, de acordo com os objetivos e requisitos previstos na legislação para, então, efetuar o contrato de parceria e gestão com a entidade.

O contrato de gestão é um instrumento legal firmado entre o Primeiro e Terceiro Setores, com o intuito de descrever as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da entidade.

Entre as vantagens para uma entidade receber a qualificação como OS, a questão da dispensa de licitação, prevista no artigo 24, inciso XXIV, da Lei 8.666/93 é uma delas: “É dispensável a licitação: [...] para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão.”

Outro benefício é o fato de ser declarada de utilidade pública federal, segundo artigo 11 da Lei 9.637/98: “[...] as entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.”

Ainda os artigos 12 a 14 concedem ao Poder Público destinar às OSs recursos orçamentários, bens públicos e até a cessão de servidor, com o ônus para a origem, a fim de cumprir o contrato de gestão.

A partir dessa legislação, as ONGs brasileiras podem ser declaradas de utilidade pública, com o fim exclusivo de prestar serviços à coletividade, cumprir os preceitos estabelecidos em lei, adquirir personalidade jurídica, estar em efetivo funcionamento, não remunerar os diretores e conselheiros.

A entidade que recebe o título de utilidade pública, segundo Violin (2006, p. 196) “[...] fica qualificada como uma organização que busca o bem comum, com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, sem remuneração de seus dirigentes, e primar apenas pelos interesses de seus membros.” O título de utilidade pública é conferido também nos níveis estadual e municipal, sendo possível a uma ONG requerê-lo nas três esferas governamentais.

Nos Estados e Municípios, existem leis próprias para que a ONG receba a titulação; o Estado de São Paulo, por exemplo, instituiu a Lei 2.574/80 e, na esfera municipal, a Lei 2.343/75 no município de Franca-SP, as quais estabelecem requisitos necessários para que uma entidade a receba. Muito embora o título de utilidade pública tenha como finalidade prover entidades que buscam o bem comum nem sempre isso ocorre, considerando a possibilidade de fraudes. Para Rocha (2003, p. 60):

A concessão de incentivos diretos ou indiretos e a legislação lacônica estimularam a proliferação de entidades de utilidade pública, muitas vezes sem preencherem o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, pelo não acolhimento da distinção entre entidades de

favorecimento mútuo ou de fins mútuos (benefícios a um círculo restrito ou limitado de associados com cobranças em dinheiro) e entidades de fins comunitários, de fins públicos ou de solidariedade social (oferecem utilidades ou benefícios à comunidade de um modo geral, quase sempre de forma gratuita).

Independente da finalidade, é fato que a titulação vem sendo atribuída indiscriminadamente a um e outro segmento de pessoa jurídica, possibilitando a ocorrência de fraudes.

Mais enfático, Resende (2006, p. 118) frisa:

Qualquer associação ou fundação que preencha os requisitos referidos pode pleitear o título. Note-se que em nenhum momento estão afastadas as entidades de benefício mútuo [...]. É por isso que verificamos que existem clubes de tênis e instituições qualificadas que cuidam de crianças e idosos e com os mesmo benefícios decorrentes da qualificação como utilidade pública federal.

Mas, não se devem generalizar as questões das fraudes tendo em vista o crescente número de ONGs no Brasil, pois existem aquelas que honram com mérito e ética e geram resultados positivos das ações que desenvolvem através do impacto nas demandas sociais beneficiárias dos serviços.

A Lei 8.742/93 – Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), regulamentada pelo Decreto 2.536/98, estabelece o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) que, por sua vez, substituiu o certificado de fins filantrópicos. Na maioria dos casos, o certificado é requerido por ONGs que desenvolvem atividades de assistência social.

A LOAS prevê que a competência para regulamentação e concessão do CEBAS é do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). O inciso III do artigo 18 rege que compete ao CNAS “Fixar normas para a concessão de registro e certificado de fins filantrópicos às entidades privadas prestadoras de serviços e assessoramento de assistência social.”

O CNAS, instituído pela LOAS em 1993, ficou vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) cuja representação, paritária, compõe pessoas ligadas aos organismos governamentais e da sociedade civil.

O certificado fica afeto apenas às pessoas jurídicas de direito privado, consideradas entidades beneficentes de assistência social, sem fins lucrativos, que desenvolvam as finalidades previstas no artigo 2º do Decreto 2.536/98, conforme segue:

- I – proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice;
- II – amparar crianças e adolescentes carentes;
- III – promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências;
- IV – promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde;
- V – promover a integração ao mercado de trabalho.

Segundo Resende (2006, p. 131), “[...] para ser considerada entidade beneficente de assistência social é preciso aplicar, anualmente, parte de sua receita bruta em atendimento sem cobrança de nenhum valor pela prestação do serviço aos carentes.”

A Resolução nº 177 de 10 de agosto de 2000, estabelece que apenas as ONGs que comprovarem cumulativamente os requisitos dispostos no artigo 3º, poderão receber o CEBAS:

- I - estar legalmente constituída no País e em efetivo funcionamento;
- II - estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede, se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência Social do Distrito Federal;
- III - estar previamente registrada no CNAS;
- IV - seja declarada de utilidade pública federal. (Decreto 3.504 / 2000);
- V - constar em seu Estatuto Social, disposições que determinem que a entidade:
  - a) aplica suas receitas, rendas, rendimentos e o eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais;
  - b) aplica as subvenções e doações recebidas nas finalidades a que estejam vinculadas;
  - c) não distribui resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma;
  - d) não percebem seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes, remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;
  - e) destina, em seus atos constitutivos, em caso de dissolução ou extinção, o eventual patrimônio remanescente a entidade congênere registrada no CNAS ou a entidade pública;
  - f) não constitui patrimônio de indivíduo ou de sociedade sem caráter beneficente de assistência social;
- VI - aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos 20% (vinte por cento) da receita bruta proveniente da venda de serviços, acrescida da receita decorrente de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais usufruídas;
- VII - as fundações particulares, que desenvolvam atividades previstas nos incisos de I a VI do artigo 2º, constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, deverão apresentar seus contratos, atos constitutivos, estatutos ou compromisso inscritos junto ao Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o disposto no artigo 16 do Código Civil e devidamente aprovados pelo Ministério Público;

VIII - as fundações que desenvolvam atividades previstas nos incisos de I a VI do artigo 2º, constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, instituídas pelos poderes públicos através de autorização legislativa, deverão comprovar que:

a) não participam da diretoria, dos conselhos, do quadro de associados e de benfeitores pessoas jurídicas dos poderes públicos: federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal;

b) as subvenções sociais, dotações orçamentárias ou quaisquer recursos recebidos dos poderes públicos: federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal não poderão ser destinados ao pagamento de pessoal;

c) no caso de dissolução, o eventual patrimônio da Fundação seja destinado, de acordo com o art. 30 do Código Civil, ao patrimônio de outra entidade com fins iguais ou semelhantes.

d) atendam os demais requisitos previstos nesta Resolução.

§ 1º - A Entidade que desenvolve atividade educacional deverá comprovar gratuidade a que se refere o inciso VI do art. 3º desta Resolução, em gratuidade total, parcial e projetos de assistência social de caráter permanente;

§ 2º - Não serão considerados, para fins do cálculo da gratuidade, os valores relativos a bolsas custeadas pelo Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior FIES, ou resultantes de acordo ou convenção coletiva de trabalho; (Decreto nº 3.504 / 2000);

§ 3º - As Entidades exclusivamente de Assistência Social, poderão solicitar num mesmo processo o Registro e o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos;

§ 4º - A Entidade da área de saúde deverá comprovar, anualmente, percentual de atendimentos, decorrentes de convênio firmado com o Sistema Único de Saúde - SUS, igual ou superior a sessenta por cento do total de sua capacidade instalada;

§ 5º - No caso de não ter sido atingido o percentual exigido no § 4º, poderão ser considerados para complementação daquele percentual, outros serviços prestados com recursos próprios da entidade, desde que apresentados através de ofício do gestor local do SUS.

Após certificadas, as organizações contam com o estímulo de benefícios, tais como: maior facilidade de celebração de convênios com o Poder Público, possibilidade de isenção da cota patronal do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) (20% sobre a folha de salários da entidade), isenção de contribuições sociais (CSLL, PIS, Cofins)<sup>1</sup> e de impostos (ITR, ITBI, IPVA, IPTU, IR, ISSQN, ICMS, IPI)<sup>2</sup>.

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social é válido por três anos, podendo ser renovado por igual período. Por outro lado, a organização pode perder o certificado se comprovado o descumprimento dos dispositivos legais, segundo art. 5º da Resolução nº 177/00.

---

<sup>1</sup> Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

<sup>2</sup> Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR), Imposto Sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU), Imposto de Renda (IR), Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI).

Quando são conferidos à determinada ONG as qualificações e títulos acima mencionados, a personalidade jurídica da mesma não se altera, continuam sendo nomeadas associação e fundação, conforme esclarece Resende (2006, p. 32):

Necessário deixar bem frisado que as organizações que eventualmente se qualificarem com referidos títulos, qualificações ou credenciamentos continuam sendo associações e fundações e que não há mudança de denominações ou personalidade jurídica. Haverá apenas, no caso de alguma associação ou fundação ser titulada ou qualificada pelo governo com algum desses diplomas, um tratamento diferenciado nas suas relações com os órgãos governamentais. Assim, se a associação ou a fundação X se qualifica como OS, pode firmar o denominado “contrato de gestão”, OSCIP ou “termo de parceria” com o governo (que são novas formas de contrato entre o poder público e a iniciativa privada), mas não virará uma OS ou uma OSCIP, uma vez que a sigla designa uma qualificação, e não uma nova pessoa jurídica.

A partir do esclarecimento de que toda ONG só se constitui juridicamente sob as formas de associação e fundação, torna-se necessário mencionar a legislação pertinente ao Serviço Social brasileiro, principalmente levando em consideração o tema e o objeto de estudo da presente investigação.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no que se refere à educação:

Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - direito de ser respeitado por seus educadores;

III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;

IV - direito de organização e participação em entidades estudantis;

V - acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência.

Parágrafo único. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais.

Art. 54. É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente:

[...]

IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade; [...].

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9.394/96, nos artigos 29 a 31, aborda a questão da educação infantil:

Art. 29. A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade.

Art. 30. A educação infantil será oferecida em:

I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade;

II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade.

Art. 31. Na educação infantil a avaliação far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.

Com relação à formação dos profissionais da educação, nos artigos 61 e 62, a LDB prevê:

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:

I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;

III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;

III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério.

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância.

§ 3º A formação inicial de profissionais de magistério dará preferência ao ensino presencial, subsidiariamente fazendo uso de recursos e tecnologias de educação a distância.

Quanto à formação de profissionais para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, a LDB dispõe no artigo

64 que “[...] será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.”

O trabalho conjunto, as parcerias entre a sociedade civil organizada e Estado, por meio das ONGs, encontra-se previsto na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), artigo 10:

Art. 10 – A União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal podem celebrar convênios com entidades e organizações de assistência social, em conformidade com os Planos aprovados pelos respectivos Conselhos.

Com relação aos Conselhos de Assistência Social, é importante citar o artigo 9º da LOAS:

Art. 9º O funcionamento das entidades e organizações de assistência social depende de prévia inscrição no respectivo Conselho Municipal de Assistência Social, ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal, conforme o caso.

§ 1º - A regulamentação desta lei definirá os critérios de inscrição e funcionamento das entidades com atuação em mais de um município no mesmo Estado, ou em mais de um Estado ou Distrito Federal.

§ 2º - Cabe ao Conselho Municipal de Assistência Social e ao Conselho de Assistência Social do Distrito Federal a fiscalização das entidades referidas no caput na forma prevista em lei ou regulamento.

§ 3º - A inscrição da entidade no Conselho Municipal de Assistência Social, ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal, é condição essencial para o encaminhamento de pedido de registro e de certificado de entidade beneficente de assistência social junto ao Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001)

§ 4º - As entidades e organizações de assistência social podem, para defesa de seus direitos referentes à inscrição e ao funcionamento, recorrer aos Conselhos Nacional, Estaduais, Municipais e do Distrito Federal.

O conteúdo da LOAS é materializado pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que regula e organiza a Assistência Social em todo o território nacional, por meio de modelo de gestão descentralizada e participativa. Todos os seus serviços, programas, projetos e benefícios têm como foco prioritário a atenção às famílias, seus membros e indivíduos.

O SUAS materializa o conteúdo da LOAS, cumprindo no tempo histórico dessa política as exigências para a realização dos objetivos e resultados esperados que devem consagrar direitos de cidadania e inclusão social.

[...]

O SUAS define e organiza os elementos essenciais e imprescindíveis à execução da política de assistência social possibilitando a normatização dos padrões nos serviços, qualidade no atendimento, indicadores de avaliação e resultado, nomenclatura dos serviços e da rede socioassistencial e, ainda, os eixos estruturantes e de subsistemas [...]. (BRASIL, 2004, p. 33).

A Política Nacional de Assistência Social (PNAS) destaca a formação de redes socioassistenciais com o intuito de promover a integração das ações e iniciativas entre o Estado e a sociedade civil, com base legal no artigo 204 da Constituição Federal de 1988:

Art. 204 – As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no art. 195, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes:  
I - descentralização político-administrativa, cabendo a coordenação e as normas gerais à esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas às esferas estadual e municipal, bem como a entidades beneficentes e de assistência social;  
II - participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis.

A participação da sociedade civil, por meio das entidades beneficentes e de assistência social, torna-se fundamental ante os índices crescentes no país das expressões da questão social, cotidianamente divulgados pela mídia escrita, falada e televisiva. A História das políticas sociais no Brasil, sobretudo, a de assistência social, é marcada pela diversidade, superposição e paralelismo das ações, entidades e órgãos, além da dispersão de recursos humanos, materiais e financeiros. (BRASIL, 2004, p. 41).

Importante esclarecer que não se trata de transferência de responsabilidade pela execução das políticas públicas, enquanto dever do Estado para a sociedade civil, mas, da participação das ONGs e seus atores sociais na organização e implementação dessas políticas, em parceria com os mais diversos entes e órgãos públicos. Outro esclarecimento se refere à implantação de redes socioassistenciais, o que impõe procedimentos efetivos de gestão para fazer valer o disposto em lei, evitando atendimentos e benefícios multiplicados às mesmas pessoas e famílias, o que impede o perigoso jogo de encobrir fraudes e corrupções.

A Norma Operacional Básica da Assistência Social (NOB/SUAS), institui a organização das redes socioassistenciais a partir dos seguintes parâmetros:

a) Oferta, de maneira integrada, de serviços, programas, projetos e benefícios de proteção social para cobertura de riscos, vulnerabilidades, danos, vitimizações, agressões ao ciclo de vida e à dignidade humana e à fragilidade das famílias;

- b) Caráter público de corresponsabilidade e complementariedade entre as ações governamentais e não governamentais de assistência social evitando paralelismo, fragmentação e dispersão de recursos;
- c) Hierarquização da rede pela complexidade dos serviços e abrangência territorial de sua capacidade face à demanda;
- d) Porta de entrada unificada dos serviços para a rede de proteção social básica através de unidades de referência e para a rede de proteção social especial por centrais de acolhimento e controle de vagas;
- e) Territorialização da rede de assistência social sob os critérios de: oferta capilar de serviços baseada na lógica da proximidade do cotidiano de vida do cidadão; localização dos serviços para desenvolver seu caráter educativo e preventivo nos territórios com maior incidência de população em vulnerabilidades e riscos sociais;
- f) Caráter contínuo e sistemático, planejado com recursos garantidos em orçamento público, bem como com recursos próprios da rede não governamental;
- g) Referência unitária em todo o território nacional de nomenclatura, conteúdo, padrão de funcionamento, indicadores de resultados de rede de serviços, estratégias e medidas de prevenção quanto a presença ou agravamento e superação de vitimizações, riscos e vulnerabilidades sociais. (BRASIL, 2005, online).

Diante do exposto, o Terceiro Setor, em plena emergência e crescimento, necessita de compreensão para que haja respeito às diversidades de características organizacionais e não se voltar a uma única estrutura institucional. Mas, fica uma certeza: posturas positivas de cidadãos engajados e articulados visando ao bem comum.

Luiz Flávio Borges D'Urso (2007, p. 3) expressa,

O Terceiro Setor já ganhou reconhecimento pelas soluções positivas que vem encontrando para toda a sociedade brasileira. São associações, fundações, instituições e organizações, com peculiaridades jurídicas próprias na área tributária, de isenções e imunidades; na área trabalhista, com a Lei do Voluntariado e no Direito Civil, quando da constituição de uma ONG. No processo de transformação da sociedade, o Terceiro Setor vem encontrando respostas criativas para ajudar a mudar o futuro do Brasil. Pelas suas peculiaridades legais, o Terceiro Setor constitui um novo ramo do Direito.

## **CAPÍTULO 2 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

## 2.1 Gestão Profissional

O processo de gestão deve ser aplicado em todos os níveis das organizações, sejam elas públicas, privadas ou pertencentes ao Terceiro Setor (TS). Tal fato se torna cada vez mais necessário diante do momento histórico gerencial no século XXI, considerando que a globalização, a concorrência e a tecnologia avançada geram impactos profundos nas questões sociais, políticas e econômicas.

Tenório (2006, p. 11), explica:

Desde o fim da II Guerra Mundial, o mundo passou pelas mais profundas transformações de sua história. Assistimos à emergência de novos centros de poder econômico e político, à revolução nas comunicações, ao aumento da produtividade industrial e agrícola, assim, como da urbanização. Este mesmo desenvolvimento produziu o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos.

Porém, antes de abordar o assunto objeto de estudo da presente investigação, no que se refere às organizações que compõe o TS, faz-se necessário definir e esclarecer alguns conceitos recorrentes à gestão, o que implica conhecimentos sobre a administração.

Segundo Ferreira (1999), a palavra administração é proveniente do Latim *Administratio*, significa “Ação de administrar; gestão de negócios públicos ou particulares; governo, regência; conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização [...]”

Para Maximiano (2000, p. 26), a “[...] administração significa, em primeiro lugar, ação”, por meio de um processo administrativo composto por quatro funções principais: o planejamento, a organização, a direção e o controle:

A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação contribuem para a realização dos quatro processos principais.

Denominadas como funções gerenciais por Tenório (2006, p. 21), o autor explica “[...] essas funções devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da

organização e que está relacionado com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento.”

Além dessas, há outras funções gerenciais, como a coordenação e a avaliação, fundamentais não só ao presente estudo como ao processo administrativo.

Basicamente, o administrador as planeja ao definir os objetivos e as metas relativos aos trabalhos desenvolvidos pelas pessoas nas organizações. Após o planejamento, vem a função organizar, estabelecendo o trabalho a ser realizado e quem são os responsáveis por sua realização. A direção é o processo de utilizar os recursos necessários para atingir os objetivos pré-estabelecidos. O controle é efetuado com o intuito de garantir que os objetivos e as metas anteriormente definidas sejam cumpridos.

A fim de esclarecer a diferença entre função e processo administrativo, Chiavenato (2006, p. 408) cita:

[...] quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, o planejamento, a direção, a organização e o controle constituem funções administrativas.

A literatura neoclássica da ciência da administração se baseia no processo administrativo como fator de desenvolvimento das organizações; mas, as organizações do TS se diferem das demais justamente por sua natureza jurídica, qual seja, filantrópica, sem fins lucrativos e diretoria voluntária, características essas apropriadas ao atendimento de carências, necessidades de demandas desassistidas e do perfil das pessoas envolvidas no processo de gestão. Dessa forma, nem sempre a aplicação do processo administrativo, de modo tradicional, proporcionará benefícios à ONG, tanto pelo engessamento da forma de geri-la, impossibilitando a criatividade e a inovação, quanto em razão das atividades que são desenvolvidas envolvendo pessoas das mais variadas profissões e, por que não dizer, do conhecimento sensível dessas pessoas no que se refere às expressões da questão social que, embora por vezes desconheçam os conceitos da administração, expressam vontade de realizar o melhor em favor da instituição e das demandas por ela atendida.

Com relação à gestão das organizações do TS, Rodrigo Oliveira (online) se posiciona: “Uma organização é sempre gerida. A gestão é uma função genérica em todos os tipos de organizações [...] a gestão é uma das formas encontradas para ligar o trabalho dos especialistas e manter a organização na direção de sua missão.”

As ONGs, com a finalidade de proporcionar resultados positivos diante dos seus objetivos, necessitam da implantação de gestão profissional.

Nesse sentido, segundo Antônio Luiz de Paula e Silva (online):

Toda organização surge para atender à necessidade de outros. Nenhuma organização sobrevive em função de si própria. Essa é uma ideia bastante filosófica, mas fundamental.

[...]

Toda organização implica assumir uma responsabilidade. Na medida em que toda instituição existe em função de outras pessoas e que seu papel está relacionado a fazer algo de relevante para elas, criar ou dirigir uma instituição significa tornar-se responsável por algo no mundo. Ter consciência da responsabilidade assumida é um grande passo em direção a uma organização sustentável (e, quem sabe, à sociedade).

De acordo com Albuquerque (2006, p. 75), em uma organização do Terceiro Setor, a gerência significa “[...] planejar, organizar, dirigir as atividades e os recursos de uma organização de forma coordenada, visando ao alcance da missão e dos objetivos previamente estabelecidos.”

Também Peter F. Drucker (2002), considerado Pai da Administração Moderna, na obra “Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas” destaca a necessidade das organizações do Terceiro Setor administrarem corretamente suas necessidades. Rodrigo Oliveira (online) menciona: “A gerência é uma função genérica pertencente a todas as organizações.”

Drucker (2002, p. XIV) comenta as dificuldades enfrentadas inicialmente para abordar o tema gestão nas organizações sem fins lucrativos, diante da falta de entendimento, por parte dos voluntários, de considerarem a aplicação das técnicas de gestão como forma de obtenção de lucro, porém, o autor explica que não é bem assim:

Há quarenta anos, ‘gerência’ era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava ‘negócios’ e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria, elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de ‘gerência’. Afinal, elas não tinham lucros.

[...]

Para a maioria dos americanos, a palavra ‘gerência’ ainda significa gerência de empresas.

[...]

Mas as próprias instituições ‘sem fins lucrativos’ sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm um lucro convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um crescimento

gerencial entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grande quanto pequenas.

[...]

Não é o fato dessas instituições serem ‘sem fins lucrativos’, isto é, não são empresas. Também não se trata do fato delas serem ‘não-governamentais’. É que elas fazem algo muito diferente das empresas e do governo. As empresas fornecem bens e serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição ‘sem fins lucrativos’ não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu ‘produto’ não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança que aprende um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, toda uma vida transformada.

No Brasil, percebe-se que, nas duas últimas décadas, a questão da profissionalização da gestão das organizações do TS tem aumentado. No campo acadêmico, vários são os estudiosos sobre o tema, produzindo material científico para pesquisas e consultas. Por outro lado, as organizações têm-se preocupado em proporcionar educação continuada na área administrativa para agentes sociais.

Conforme Salvatore (2003, p. 19): “[...] no seu processo de constituição, o Terceiro Setor emerge no âmbito da área administrativa e com a visão típica das escolas de administração de empresas, tendo como tema central e estruturante a ‘gestão social’.”

A literatura evidencia que todas ONGs devem implantar um modelo de gestão profissional para atingir seus objetivos, sendo a aplicação das funções gerenciais imprescindíveis para seu sucesso.

Importante observar que o processo administrativo aplicado nas atividades de uma ONG se realiza da mesma forma que na iniciativa privada ou na administração pública. O planejamento é o primeiro passo a ser dado, fundamental para nortear todas as atividades, tem primazia com relação às outras. Nenhuma outra função deverá ser iniciada sem previamente se definir os objetivos, os meios e os fins para alcançá-los tendo em vista que lida com o futuro das organizações. Mesmo que ainda não se possa controlá-lo, o planejamento fornece à ONG as informações que influenciam nos resultados futuros.

Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro, o que deverá ser feito e ajudar as pessoas a elaborar e executar ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. Hoje, o planejamento é uma responsabilidade essencial em qualquer tipo de organização.

Ainda sobre o ‘amanhã’, Maximiano (2000, p. 175) menciona que o planejamento nem sempre

[...] é desconhecido ou incerto, mas, é possível antever com razoável grau de precisão alguns eventos, porque estão sob controle, são consequências previsíveis de atos ou decisões passadas, ou estão dentro de um calendário de acontecimentos regulares.

Na prática, o planejamento auxilia, orientando as atividades cotidianas de uma ONG, mostrando o que deve ser feito, como, quando, onde e de que forma mais racional e eficaz.

Para Megginson, Mosley e Pietre Junior (1998, p. 16), planejamento é o “[...] trabalho criativo de determinar e especificar fatores, forças, efeitos e relações necessárias para se atingir os objetivos designados.”

Além de autores da Administração, outros estudiosos do tema gestão de organizações do TS, também definem e enfatizam a importância do planejamento para as ONGs.

Albuquerque (2006, p. 59), cita “[...] a função do planejamento é uma das mais importantes, orienta e embasa as atividades cotidianas.” Ele a define como “[...] o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, programa ou projeto, definir objetivos, prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los.”

A profissionalização das organizações do Terceiro Setor requer, obrigatoriamente, a utilização da função do planejamento.

No caso das ONGs, constatamos que seus dirigentes têm boa percepção dos acontecimentos externos que influenciam suas ações, revendo suas atividades quando da renovação dos financiamentos. Contudo, a partir da década de 90, as ONGs têm procurado incrementar suas atividades mediante a otimização de recursos, a melhoria do funcionamento interno e a ampliação de relações com outras organizações. Esse esforço implica que as ONGs estabeleçam um processo de planejamento e o traduzam num documento denominado plano. (TENÓRIO, 2006, p. 28).

Planejar é um processo que pensa, elabora, coordena, executa e avalia, continuamente, as atividades desenvolvidas traduzidas pelos planos de ação que, por sua vez, permitem a sustentabilidade das organizações, a definição de recursos financeiros, materiais e humanos para o alcance dos objetivos, que as pessoas ganhem visão integrada do conjunto da ONG trabalhando em prol do objetivo comum. Possibilita aos gestores o

monitoramento das atividades propostas e a avaliação dos resultados obtidos, de racionalizar o processo administrativo.

Conforme os objetivos estabelecidos pela ONG, o planejamento pode alcançar os níveis operacional (curto prazo), tático (médio prazo) e estratégico (longo prazo), analisando todos os fatores que compõem o ambiente interno e externo à ONG, destacando os pontos fortes e fracos, os riscos e as oportunidades. A partir destes procedimentos, os componentes do processo ficam explícitos, quer dizer: a missão, os objetivos e as metas.

Por outro lado, planejar mal pode ser até pior do que não planejar, em função das avaliações continuadas, sistematicamente praticadas no processo.

Não obstante à relevância do ato de planejar, não são todas as ONGs que o fazem. Além disso, a iniciativa das ações da maioria das pessoas envolvidas é proveniente muito mais da vontade e do senso de ajuda ao próximo do que de um plano de ação norteador de atividades. Teoricamente, a função planejamento é essencial para o desenvolvimento das organizações; porém, na prática, ela ainda é muito pouco utilizada.

Outra função gerencial relevante se refere à direção. Após o planejamento, a estruturação da organização, dos objetivos e metas a serem alcançados através do plano de ação, compete à função direção por tudo em prática. É a função que visa à execução das ações da ONG.

Diante do planejamento efetuado, as atividades devem ser conduzidas pelo gestor. Uma observação interessante sobre a denominação ‘gestor’ para os autores da administração é que alguns preferem substituir o termo por ‘liderança’, ‘*coaching*’ ou ‘influenciador’. Mas, independente das denominações, direção tem o claro significado de indicar o caminho a ser seguido pela ONG, o que requer conhecimento sobre metodologias, e que essas sejam exequíveis para determinar os rumos da instituição.

Para Amato (1971, p. 7), “[...] direção é a função que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis de organização e seus respectivos subordinados.”

De acordo com Chiavenato (2006, p. 437), “[...] a função administrativa de direção está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização.” Ainda segundo o mesmo autor,

Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e orientação sobre como executá-los e garantir o alcance dos objetivos. [...] O bom administrador é aquele que pode comunicar e explicar as coisas às

peessoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientando-as e sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente. (CHIAVENATO, 2006, p. 437).

Para que a direção alcance eficácia, os gestores podem utilizar algumas técnicas e instrumentos como, por exemplo, ordens, instruções, motivações, informações sistemáticas, comunicações e, ainda, auxiliar na identificação de lideranças.

As ordens e instruções transmitem as decisões dos superiores aos subordinados. Conforme o grau de centralização ou descentralização administrativa da organização, essas ordens podem ser classificadas em dois tipos: em primeiro lugar, quanto ao número de empregados que abrange, sendo ordens gerais, que se referem às obrigações e ordens específicas, pertinentes à competência, à função, de cada um; segundo, quanto à maneira como as ordens são emitidas, orais ou escritas. (SANTOS, C. S., 2006, p. 53).

A motivação busca estimular as pessoas a executarem suas tarefas com maior empenho. Motivação, segundo Ferreira (1999):

[...] o ato ou efeito de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

O processo motivacional tem o intuito de gerar satisfação individual e coletiva dos envolvidos em uma ONG. Essa satisfação depende das necessidades das pessoas. Vários autores estudaram essa questão.

No início dos estudos da Administração Científica, Taylor discutia a questão da motivação trazendo à baila que o dinheiro era o grande motivador dos empregados da época.

Porém, Kwasnicka (2003, p. 94)

Essa, no entanto, era uma filosofia simples demais. As pessoas são levadas a fazer coisas para obterem mais dinheiro. Ninguém atinge o ponto onde não quer mais dinheiro, porém todos nós chegamos a um ponto em que pensamos haver mais alguma coisa além de dinheiro. [...] Segundo os autores comportamentais, a influência sobre a motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente pela organização e parcialmente pelas relações extraorganizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora do controle da organização.

Confirmando esse viés de que o indivíduo é motivado por algo além do dinheiro, Abraham Maslow, um dos autores mais citados sobre o tema, elucida que as necessidades humanas possuem uma hierarquia. O ser humano deverá suprir as seguintes necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e, por fim, a autorrealização.

Outro meio de direção é a comunicação, que nada mais é que gerar e transmitir corretamente informações para todos *stakeholders* da ONG. As atividades desenvolvidas na organização terão mais qualidade a partir do momento em que diretores, funcionários, voluntários, associados, conselheiros, dentre outros, estiverem bem informados.

Numa organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho precisam se integrar porque estabelecem relação de interdependência; para realizar uma, é preciso realizar outra e assim sucessivamente. Interdependência é a palavra chave no processo de coordenação, procura encaixar uma atividade na outra, de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade. (MAXIMIANO, 2000, p. 282).

Uma das tarefas essenciais da administração é efetuar a coordenação entre as diferentes unidades de trabalho, aplicando processos, métodos e técnicas adequados à consecução dos objetivos propostos.

Outro meio de direção é a liderança, fundamental para bem conduzir as pessoas envolvidas na ONG a atingirem as finalidades almejadas.

As pessoas fazem a diferença nas organizações, especialmente nas ONGs, cujo foco de atuação social requer eficiência, eficácia, competência profissional e que sejam sensíveis às expressões da questão social. O gestor responsável pela direção da instituição deve ter conhecimento conceitual e técnico para elaborar processos de trabalho de maneira correta, conduzindo as pessoas a atingirem os resultados institucionais propostos no planejamento.

Com relação à aplicação dessa função nas organizações do TS, Tenório (2006, p. 93) expressa:

De forma conclusiva, podemos dizer que, nas ONGs, a função direção é mais desenvolvida do que as demais funções. Vários aspectos relativos à criação e ao funcionamento das ONGs podem explicar este fato. Primeiro, por terem sido criadas com objetivos voltados para a promoção social, fator de motivação para a maioria de seus membros. Segundo, por perseguirem uma liderança participativa, o que possibilita a seus integrantes compartilhar dos mesmos ideais, expectativas e necessidades. Terceiro, por terem, por vezes, atuado na clandestinidade, o que as levou a desenvolver uma prática de trabalho eminentemente informal. E, finalmente, por gerirem recursos escassos e dispersos, que exigem um esforço permanente e intenso de coordenação.

A função direção organiza e coloca em prática tudo o que inicialmente foi planejado por uma ONG. Posterior a ela, a função controle, cuja finalidade é verificar se os objetivos e as metas foram cumpridos corrigindo, se necessário, possíveis equívocos recorrentes às outras funções gerenciais.

Tenório (2006, p. 95) cita que o controle “[...] é a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir desta análise é possível dar início às eventuais alterações nos rumos definidos pela organização.”

Controlar pode ter vários significados. De acordo com Chiavenato (2006, p. 447), “[...] quando se fala em controle, pensa-se em significados como frear, cercear, regular, conferir, verificar, exercer autoridade sobre alguém, comparar com um padrão ou critério.”

Na verdade, várias organizações aplicam a função gerencial a partir do controle; todavia, a sua função primordial é compor, integrar-se com as outras para análises e avaliações das atividades da ONG, buscando qualidade dos resultados.

O controle de gestão denota, de acordo com Gomes e Salas (1997, p. 23) “[...] processo que resulta da interrelação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos integrantes da mesma.” Mas, o controle apresenta limites à medida que mede quantitativamente resultados, análise de desvios e exige a geração de relatórios extensos e descritivos, porém, apresenta também possibilidades por deixar em perspectiva uma consciência estratégica voltada para o aperfeiçoamento contínuo das ações, em busca constante pela qualidade. No contexto organizacional, pode ser visto como simples ênfase nas normas rígidas, padrões e valores monetários. De forma societária, é entendido como procedimentos baseados na cultura e nos valores que organizam a instituição.

Na realidade, o controle pode ser exercido de modo regular; ou seja, com prazos estabelecidos no planejamento e até mesmo no dia-a-dia das ONGs, de maneira natural.

Quando planejados, há vários métodos de controle para uma organização formal. Um exemplo clássico é o Ciclo do P.D.C.A., que visa à obtenção da qualidade de determinada organização, setor ou processo.

Seu grande divulgador foi W. Edward Deming, estatístico americano, que o introduziu no Japão após a II Guerra Mundial e ficou mundialmente conhecido com a aplicação da teoria sobre Qualidade Total a partir de 1950. Atualmente, é uma das principais metodologias de administração pela qualidade.

O P.D.C.A. é um método de controle de processos; possui quatro fases distintas e cíclicas que, praticadas em sequência e de forma correta, produzem os resultados esperados de um processo, a obtenção dos objetivos e metas propostas. Suas quatro fases são: P: Plan (Planejamento), D: Do (Executar/Fazer), C: Check (Checar/Verificar) e A: Action (Ação corretiva).

Pelo exposto, a profissionalização da gestão das organizações do TS é imprescindível para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento. As funções gerenciais auxiliam a ONG a desenvolver as atividades com mais facilidade. Nesse sentido, Clezio Saldanha dos Santos (2006, p. 22) ressalta:

Muitas pesquisas demonstram que tanto líderes quanto organizações eficazes estão, cada vez mais, apoiando-se em modelos múltiplos de gestão organizacional. Eles poderão ser usados como cenários, oferecendo uma base distinta para ações e conduzindo a resultados diferentes, ainda que aplicados à mesma situação. No entanto, em todos os modelos, as funções básicas da administração permanecem as mesmas.

As ONGs entendem a necessidade de profissionalizar a gestão, considerando questões como elaboração de projetos, captação de recursos, entendimento de temas jurídicos, tributários e trabalhistas, dentre outras, indispensáveis ao seu devido funcionamento. Nesse contexto, Fischer (2003, p. 80) diz que “[...] em alguns casos, as próprias entidades é que se ressentiam de estar sendo administradas de forma ‘amadorística’, o que lhes prejudicava o desempenho.”

Todavia, quanto à necessidade de profissionalizar a gestão das ONGs, conceito defendido no presente estudo, é imprescindível não esquecer as suas peculiaridades, principalmente, o porquê foram criadas e o cuidado com as pessoas assistidas por elas.

Importante citar Voltolini (2003, p. 7) “[...] essas organizações não podem perder de vista a dimensão do humano e a dimensão sociocultural, mas têm de ser administradas com métodos atuais.”

Considerando o caráter multidisciplinar das atividades, há relevância em envolver outras áreas do conhecimento no processo administrativo da ONG, como o Serviço Social, a Sociologia, a Economia, a Antropologia, a Psicologia, a Pedagogia, entre outras.

Alguns autores alertam para esse fato. Falconer (1999, online), por exemplo, afirma que “[...] existe o risco real da administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as organizações do Terceiro Setor e de ser chamada para situações que estão muito além de sua capacidade de resolução de problemas.”

Por outro lado, Salvatore (2003, p. 19) ressalta que não se deve inculcar a ideia às ONGs que, para elas sobreviverem, obrigatoriamente terão que adotar os mesmos princípios e instrumentos de gestão das empresas privadas, repetindo o dito popular de que tudo o que é empresarial é bom para as organizações do TS.

Em suma, o processo administrativo e as funções gerenciais devem ser aplicados nas ONGs, porém, jamais se esquecendo das demandas sociais, razão de ser desse tipo de organização.

A última função gerencial a ser aplicada em um modelo de gestão profissional é a avaliação. A implantação de um sistema de avaliação auxilia o alcance dos objetivos e, caso necessário, a revisão de procedimentos utilizados até então.

Um fator fundamental no processo de avaliação é o envolvimento de todos os integrantes da ONG, quer sejam diretores, conselheiros, voluntários, funcionários, beneficiários, entre outros. Mais uma vez, há a necessidade de mencionar, neste estudo, a importância das pessoas no processo de desenvolvimento dessas organizações voltadas à causa social. Ouvir e estar atento à fala das pessoas envolvidas torna-se essencial para entender as subjetividades implícitas e cuidar, com sensibilidade, para que sejam incluídas no processo de gestão profissional.

Algumas reflexões devem orientar o processo de avaliação:

Por que iniciar um processo de avaliação?

Por quem serão utilizadas as informações resultantes da avaliação?

Qual o papel dos envolvidos?

Quanto tempo disponível para o processo de avaliação?

Quais os recursos para a avaliação?

Há necessidade de avaliador externo?

Como o processo de avaliação será utilizado?

Foi realizado o cronograma para a avaliação?

Há interesse na avaliação do plano de ação? Por quê?

O que deseja incluir no relatório final?

Albuquerque (2006, p. 111) também se posiciona,

Não há modelo ou receita do melhor ou mais eficiente modelo de gestão a ser aplicado nos programas, projetos e atividades desenvolvidos pelos diferentes agentes sociais. Independentemente do modelo a ser construído e

aplicado, é fundamental que os princípios mencionados estejam presentes se busca um mundo sustentável – e essa é, em termos gerais, a missão de inúmeras organizações multilaterais, internacionais e do terceiro setor.

De fato, não há um único modelo de gestão para as ONGs. Nem mesmo o processo administrativo e as diversas funções gerenciais, principalmente quando aplicados de forma rígida, pura e linear, garantem a excelência dos serviços prestados. Em se tratando de organizações do TS, o processo administrativo tradicional, conservador, pode engessar o modo de trabalhar das pessoas, cristalizar ações, desconsiderar o enfrentamento do cotidiano, provocar desmotivação e, até mesmo, conduzir à exclusão em detrimento da democracia participativa. O conhecimento da administração e suas formas de gestão devem ser aplicados com racionalidade, porém, é imprescindível deixar aflorar o conhecimento sensível, aquele que se emociona ante as diversas faces das expressões sociais tais como a fome, a miséria, a violência, a ignorância e tantas outras que limitam e constroem a equidade, a justiça social; permitir que esse sentimento seja também propulsor de respostas positivas, empreendedoras, de enfrentamento direto à questão social.

## **2.2 Marketing Social**

No início dos anos 1990, com o aprofundamento dos estudos acerca do Terceiro Setor, as técnicas de marketing começaram a ser utilizadas pelas ONGs com o intuito de propiciar o alcance de seus objetivos, porém, quase sempre visando à sustentabilidade financeira.

Nesse período, seu uso era limitado a poucas organizações do Terceiro Setor, comumente partidos políticos ou ONGs com fins culturais. Na atualidade, diversas organizações utilizam o marketing como forma de dar publicidade a temas sociais como educação, saúde, meio ambiente, inclusão, entre outros.

Tais técnicas, quando aplicadas por ONGs e voltadas tão somente à melhoria de condições sociais, recebem a denominação de marketing social. No entanto, ainda há muito que se aprender a fim de utilizar o marketing social como vetor determinante de geração de mudanças nas demandas desassistidas.

Salienta-se que, na maioria das vezes, as pequenas entidades ainda não têm acesso a essa ferramenta de gestão, restringindo a aplicabilidade somente às grandes ONGs. Manzione (2006, p. 43) reforça tal afirmação quando diz:

As atividades de marketing no Terceiro Setor vêm se tornando cada vez mais profissionais. Esse fato é visível, porém só no que tange às grandes entidades. Uma organização como o Greenpeace conquistou visibilidade internacional a partir de atividades de marketing coordenadas. O mesmo ocorre, localmente, com a SOS Mata Atlântica.

A intenção das reflexões sobre o tema no presente estudo tem a pretensão de ressaltar, essencialmente, a importância dos atores sociais, integrantes às ONGs, estarem capacitados a entender o sentido do marketing, bem com sua relevância ao desenvolvimento das organizações do TS, para ganhar visibilidade, expor em detalhes suas atividades, o público alvo atendido, os resultados já obtidos com vistas a transformar, significativamente, a realidade social e alçar a sustentabilidade.

Por outro lado, ainda há os que resistem ao marketing social como forma de atingir os objetivos e as metas das ONGs, acreditando que o marketing é um instrumento utilizado somente por organizações privadas com finalidade unicamente lucrativa. Segundo Voltolini (2003, p. 141),

Não raro, mesmo entre os que admitem os aspectos positivos de suas contribuições pontuais, observa-se ainda um estranhamento em relação ao seu uso em organizações que não sejam empresas, como se fosse impróprio do ponto de vista lógico – e, mais do que isso, inadequado – uma ferramenta originada no campo das organizações lucrativas servir a organizações sem fins de lucro.

O que existe é um desconforto por parte de alguns agentes sociais, fundamentado no fato de que o marketing possui como marca congênita a racionalidade competitiva, criando constrangimento ao segmento social que se caracteriza pela lógica da colaboração. Trata-se de um equívoco, pois, o marketing social é um meio legítimo de atingir finalidades como erradicar o trabalho infantil, incluir portadores de deficiência em escolas e no mercado de trabalho, combater o analfabetismo, capacitar profissionalmente jovens de baixa renda, etc. (VOLTOLINI, 2003, p. 142).

Não obstante os atores sociais estejam ficando cada vez mais conscientes da relevância do marketing para solucionar questões, muitos ainda encontram dificuldades para inseri-lo na gestão da ONG.

Philip Kotler (1978, p. 19), importante especialista na matéria, observa que esses mesmos agentes “[...] abordam o marketing com algum ceticismo, porque têm a imagem de que ele é apenas um instrumento de uso nos negócios comerciais e de que se identifica altamente com as vendas e a propaganda.” Para ele, gestores de organizações sem fins lucrativos, geralmente, não gostam do assunto porque lhes causam mal-estar.

Assim, há que se distinguir o marketing de negócios do marketing social e para que paradigmas possam ser transformados é necessário, inicialmente, compreender o conceito de marketing antes de abordar sua importância no meio social.

O marketing de negócios é uma ferramenta de gestão utilizada por organizações privadas com o propósito de, basicamente, aumentar a comercialização de seus bens e serviços buscando majorar os lucros.

De acordo com Kotler (1994, p. 25), “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” Para ele tal definição se baseia em alguns conceitos centrais como necessidades, desejos, demandas, produtos, mercados e trocas.

O ser humano possui necessidades e desejos. Para sobreviver, as pessoas precisam satisfazer suas necessidades básicas como alimentação, vestuário, saúde, moradia e segurança. Além disso, elas desejam educação, lazer, conforto, entre outros, dando prioridade para algumas marcas específicas de bens ou serviços, satisfazendo as necessidades peculiares. Exemplificando, uma criança necessita de certos alimentos essenciais para crescer saudável, porém, deseja profundamente comer hambúrguer e batatas fritas.

Os desejos se transformam em demandas quando são sustentados pela disposição e a própria possibilidade de execução de compra. Demanda é o poder de compra que as pessoas possuem em relação aos seus desejos. A compra de uma casa ou carro só poderá se concretizar a partir do momento em que alguém decida e tenha condições financeiras para tanto. São as demandas por produtos oferecidos no mercado e, para satisfazer as necessidades e desejos das pessoas, são oferecidos produtos, bens e serviços disponíveis no mercado. Ainda segundo os ensinamentos de Kotler (1994, p. 28) “[...] o mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de necessidades e desejos específicos, dispostos e habilitados para fazerem trocas que satisfaçam estas necessidades, estes desejos.”

A decisão das pessoas em satisfazerem suas necessidades e desejos somente será concretizada se houver a troca dos bens ou serviços por algo que, no caso do marketing de negócios, é o capital. Justamente, nesse momento, surge o marketing.

O marketing social, ao contrário, difere-se do marketing de negócios essencialmente no momento da troca, quando não há o lucro: ao invés do capital, a formação do capital social, da mesma forma o atendimento das necessidades e desejos da coletividade, e não as individuais.

Em suma, o marketing social é aquele utilizado pelas organizações do TS com o intuito de auxiliá-las a cumprir os objetivos sociais, atendendo às necessidades da coletividade, das demandas sociais, e não ao visando lucro. Kotler (1978, p. 288), apresenta a seguinte definição:

O marketing social é o projeto, a implantação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de ideias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

O marketing social tem como objetivo alterar valores e comportamentos dos públicos-alvos, a fim de favorecer comunidades específicas. Ele pode ser utilizado por qualquer ONG, seja assistencial, religiosa, política, educacional, de saúde, dentre tantas, direcionadas ao atendimento de crianças, adolescentes, jovens, adultos, idosos, portadores de necessidades especiais, etc..

Também especialista na área, Manzione (2006, p. 44) ressalta a importância das organizações do TS, da sua emergência e possibilidade de utilização do conhecimento de marketing por parte dos agentes sociais:

Aparentemente, surge uma lacuna na sistematização de marketing direcionado ao Terceiro Setor, provavelmente em função da própria ebulição do setor, enquanto se organiza e acha seus espaços. Em paralelo, a constituição das entidades se dá em torno de objetivos simples, aglutinando pessoas com boa vontade e energia, porém pouco afeitas, no geral, à organização formal. Deveras, são instituições que mereciam capítulo à parte na Teoria das Organizações.

A fim de ilustrar o marketing social, seguem alguns exemplos de campanhas que causam impacto positivo na sociedade:

- incentivo à vacinação infantil;
- arrecadação de fundos para entidades;
- incentivo à leitura;

- prática de alimentação saudável;
- atrair doadores de sangue;
- preservação do meio ambiente, fauna e flora;
- redução do consumo de álcool e fumo;
- combate ao uso de drogas entre jovens e adolescentes;
- prevenção do câncer de mama;
- coibir o excesso de velocidade no trânsito;
- a favor do desarmamento;
- inclusão das demandas sociais no mercado de trabalho.

Independente dos exemplos acima é possível citar o marketing aplicado ao TS no caso, ainda, em organizações políticas e religiosas.

Até a década de 1980, muito pouco era falado sobre marketing político no Brasil. Posterior aos anos de 1989, com auxílio dos meios de comunicação e mudanças efetivas nas posturas radicais das lideranças políticas, cedeu à busca de instrumentais de marketing, de maneira flexível, nas eleições subsequentes.

Mendonça (2001, p. 50) esclarece que a participação dos publicitários nas campanhas políticas brasileiras quebrou paradigmas e modificou situações:

[...] a grande virada no moderno marketing político brasileiro se deu com a entrada dos publicitários. Até então, o nosso marketing era predominantemente jornalístico. Daí a natureza mais narrativa e mais informativa da sua linguagem. Não havia uma consciência clara do que significava escrever textos para a televisão. Com a entrada dos publicitários, tudo mudou. Aconteceu uma troca enriquecedora, uma influência mútua benéfica da publicidade sobre o jornalismo e do jornalismo sobre a publicidade. E esse processo acabou gerando um novo tipo de profissional e uma nova linguagem, numa espécie de zona de fronteira entre o jornalismo e a propaganda.

Não somente no Brasil, mas em outros países, o marketing político é utilizado como forma de lograr êxito eleitoral. Exemplo clássico foi a eleição de Barack Obama à presidência dos Estados Unidos da América (EUA) no ano de 2009. Descendente de africanos quebrou paradigmas ao se tornar o primeiro presidente americano negro. Para tanto, foram utilizados recursos tecnológicos da Internet como um dos principais meios de publicidade.

Também as organizações religiosas se utilizam do marketing para atrair fiéis, resolver conflitos e atender às expectativas e às ansiedades, considerando o processo de contínua mutação da sociedade.

Pertinente mencionar essas organizações considerando que a formação religiosa é elemento fundamental no processo de desenvolvimento cultural dos brasileiros, frisando o amparo da legislação nacional, tendo em vista que o ensino religioso se encontra inscrito no artigo 210 da Constituição Federal.

As reflexões aqui desenvolvidas conduzem a questionar porque uma organização do TS, portanto não lucrativa, deve se interessar pelo marketing social?

De modo claro, o conhecimento das possibilidades do marketing proporciona às ONGs atingirem os objetivos com maior facilidade incluindo, no processo, o reconhecimento de seus limites tanto no que diz respeito à captação de recursos como, também, para ampliar o capital social, motivar a gestão profissional, dentre outros.

De acordo com Kotler (1978, p. 24),

[...] as organizações que não visam a lucro estão envolvidas no marketing quer estejam ou não conscientizadas desse fato. [...] A razão básica para uma organização que não visa a lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. As organizações numa sociedade livre dependem das trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos. Os recursos devem ser atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planejamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas. O marketing é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas.

### **2.3 A questão da gestão de pessoas e do gestor**

A Administração Científica, instituída por Frederick W. Taylor por volta dos anos 1900, abordava os primeiros estudos formais e científicos sobre a administração. Diretamente envolvido com os operários, efetuou minucioso estudo sobre a consecução das tarefas, decompondo os movimentos e processos de trabalhos, aperfeiçoando-os e racionalizando-os.

De acordo com Kwasnicka (2003, p. 30) “[...] sua intenção era a de dar à prática administrativa um tratamento científico, por meio de observações, da experimentação e da reflexão.”

Por outro lado, os estudos de Taylor, engenheiro, sofreram algumas críticas e objeções, principalmente no que se refere às questões humanas.

Posteriormente, a história da administração apresentou várias outras teorias, merecendo destaque a Teoria das Relações Humanas, em que Elton Mayo, psicólogo, entre 1927 e 1932, enfatizava as pessoas, a partir de temas como acomodação, delegação de autoridade, autonomia e confiança.

Mayo desenvolvia a ideia de que os seres humanos, enquanto operários, exerciam influência no comportamento organizacional e, por conseguinte, nos resultados operacionais da organização. Ele defendia que o entendimento do comportamento humano nas organizações gerava o aumento da produtividade. Kwasnicka (2003, p. 77) cita que “[...] Mayo foi capaz de demonstrar que um tratamento humano e respeitável aos empregados compensa no longo prazo.”

O fato é que todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em organizá-las para atingir os objetivos estabelecidos (FISCHER, 2003, p. 77).

Porém, jamais houve um momento em que as pessoas foram tão valorizadas nas organizações conforme se vê na atualidade. Peter Drucker, por exemplo, sempre salientou a importância das pessoas que, mais respeitadas, felizes e motivadas geram resultados melhores. E assim como nas organizações privadas e governamentais, a gestão de pessoas é parte fundamental para a profissionalização de ONGs.

Quando se fala em gestão de pessoas em ONGs, reporta-se a todas as pessoas envolvidas nas atividades, sejam diretores e conselheiros voluntários como preconiza a lei, sejam funcionários registrados, corpo de voluntários da comunidade, colaboradores, apoiadores e aquelas advindas da captação de recursos financeiros, os patrocinadores, as empresas.

O primeiro aspecto a ser verificado é que as pessoas devem se identificar com a finalidade social da ONG, independente da função exercida. A questão da especialização e da vocação, quer dizer, a aptidão para desempenhar determinada atividade, bem como a sensibilidade para com a causa da entidade, são fatores imprescindíveis ao cumprimento dos objetivos, sobretudo no caso de uma ONG; como exemplo, as pessoas que

se oferecem para trabalhar em uma entidade direcionada ao atendimento de crianças têm que saber lidar com elas, profissional e pessoalmente.

Dessa forma, a questão do recrutamento e seleção das pessoas que trabalham com determinada ONG torna-se importante no sentido de escolher corretamente seus colaboradores. A qualificação adequada e o perfil do candidato a qualquer função influenciam os resultados finais. De acordo com Chiavenato (2006, p. 197),

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

O recrutamento poderá ser interno ao buscar e promover pessoas que já colaboram com a entidade, externo quando a mesma elege critérios para selecionar pessoas que se candidatarem aos cargos.

Após o recrutamento, a seleção define as que apresentam características previstas para determinado cargo e desejadas pela organização. Seria a seleção da pessoa certa para o cargo certo.

Na ONG, pode haver pessoal remunerado e não remunerado. Os remunerados são os funcionários com carteira de trabalho assinada, como coordenadores, pedagogos, assistentes sociais, psicólogos, cozinheiros, faxineiros, secretários, dentre outros. O pessoal remunerado segue as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), já os não remunerados, constituem-se nos voluntários, diretores e conselheiros em acordo com a legislação brasileira, colaboradores cujas atividades se encontram regulamentadas pela Lei do Voluntário (Lei 9.608/98).

Com relação à legislação que permeia a gestão de pessoas em ONGs, Mosquera e Souza (2003, p. 197) citam: “[...] o direito está presente na contratação e demissão de empregados, na adequação de novos voluntários, na observação das normas que dispõem sobre as relações de trabalho, como jornada, salário e descanso semanal.”

Retomando o processo de recrutamento e seleção, sua intenção é eleger critérios não apenas para candidatos a vagas remuneradas, mas também, possíveis voluntários que se identifiquem com a finalidade social da entidade, os quais tenham perfil apropriado ao desenvolvimento de habilidades em acordo com os objetivos e atividades da própria.

Além disso, independente de serem remuneradas ou não, todas as pessoas envolvidas em uma ONG devem receber programas de educação continuada, atualizando-se constantemente.

Esses programas deverão ser específicos para cada área: curso de especialização para determinada função, como aquelas desenvolvidas por pedagogos; curso de controle de gastos, o que requer a inserção de contador profissional; cursos de nutrição, elaboração de cardápios adequados, aproveitamento de alimentos, higiene em geral e tantos quantos forem necessários à excelência dos serviços prestados.

A importância dos programas de educação continuada para promover o desenvolvimento é destacada por autores da Administração. Mesmo que não estejam se referindo diretamente às ONGs, são pertinentes ao fazerem menção ao conhecimento dos processos administrativos:

A modernização da entidade deve começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estas são as consequências da modernização. O produto final dela. Mas não a sua origem. O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência. (CHIAVENATO, 2006, p. 182).

Além do pessoal remunerado e não remunerado, há também a possibilidade da ONG terceirizar algum tipo de serviço não peculiar à sua finalidade social, mas, de suma importância para que os objetivos possam ser atingidos. Um exemplo claro é a contabilidade da entidade, que deverá ser efetuada por profissional da área, devidamente habilitado no respectivo órgão de classe.

A maioria das ONGs atua em áreas sociais e o desempenho das funções remuneradas ou não é de fundamental importância, pois, produzem impactos positivos ou negativos nas demandas beneficiárias, de acordo com o grau de qualidade que os serviços forem prestados. E por que as pessoas são tão essenciais nas atividades de uma ONG? São elas que vão receber, acolher e dar respostas às necessidades de crianças, idosos, portadores de necessidades especiais, deficientes físicos, e tantos outros. A atuação qualificada determina mudanças sociais futuras.

Ainda com relação ao questionamento, Fischer (2003, p. 88), cita:

A resposta a essa pergunta vai definir a política e direcionar as estratégias de gestão, mas vai também refletir os valores da cultura organizacional. Espera-se que as organizações da sociedade civil, exatamente pelos valores intrínsecos à sua missão, considerem as pessoas como seus recursos de mais alto valor. Não apenas por coerência ideológica, mas também por objetivos pragmáticos: é o trabalho dessas pessoas que estabelece os níveis de qualidade, eficiência e eficácias dos produtos e serviços fornecidos pelas organizações.

Interessante observar que, independente de serem remuneradas ou não, a maioria das pessoas que trabalham e estão envolvidas diretamente com as atividades das ONGs são mulheres em sua maioria. A título de ilustração, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) em 2001, demonstra, entre suas associadas que 65,69% das pessoas participantes são mulheres. Os 34,31% restantes são homens.

Outro fator importante e que merece destaque quando se fala em gestão de pessoas é a função do gestor. Todas as funções existentes em uma ONG são importantes, porém, a coordenação torna-se imprescindível para seu efetivo funcionamento.

Diante da evidência de que as ONGs devem implantar um modelo de gestão profissional, torna-se necessária a seleção de um gestor, um coordenador, que terá a missão de conduzir a vida da organização. Responsável pela coordenação, o gestor ganha a representação de orientar as pessoas a compreenderem e alcançarem os objetivos da ONG, de acordo com os recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis, visando ao bem-estar das demandas beneficiárias, sua inclusão no processo. Outro fator também imprescindível é a compreensão do gestor no que se refere ao desenvolvimento da entidade; nesse caso, tem que estar apto à captação de recursos quando os processos de avaliação apontar indicadores que estejam limitando as atividades planejadas, excluindo pessoas, restringindo a elaboração e execução de programas e projetos sociais.

A questão exige tomada de decisões e realização de ações que compreendem cinco processos interligados: planejamento, organização, direção, controle e avaliação – o gestor tem a tarefa primária de cuidar dessas funções gerenciais, essenciais ao desenvolvimento de uma ONG.

Basicamente, o gestor elabora o plano de ação, define os objetivos e as metas a serem alcançadas; estabelece o trabalho a ser realizado e os responsáveis por ele; a direção é o processo de utilizar os recursos necessários para atingir os objetivos pré-estabelecidos; o controle tem a finalidade de garantir que as metas sejam alcançadas; a

avaliação tem que permear todo o processo, desde a elaboração do planejamento, passando pelo desenvolvimento das ações até chegar aos resultados esperados. Constitui-se em processo, sem fim determinado, o que quer dizer a eleição de critérios de avaliação que têm de ser realizado por todos que são parte integrante da ONG na busca por inclusão, por participação efetiva das demandas sociais, dos funcionários, do público-alvo, da diretoria e do corpo de voluntários.

O gestor tem que ganhar visão completa da organização enquanto referência para a administração dos seus serviços. Para que efetue com sucesso a sua função é preciso desenvolver algumas características gerenciais como: liderança, autoridade, senso de organização administrativa, disciplina, firmeza no processo de tomada de decisões, boa comunicação, visão estratégica. De acordo com Rodrigo Oliveira (online):

Ser gestor de uma organização sem fins lucrativos é uma atividade complexa que exige muita dedicação e uso adequado de diferentes habilidades e conhecimentos. É um grande desafio, porque dependendo da forma que se lida com as pessoas e os recursos resultará numa melhor qualidade dos resultados.

A liderança, segundo Hunter (2004, p. 25), é definida como “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

E como selecionar um gestor para uma ONG que seja um líder? Drucker (2002, p. 11) explica:

Se eu fizesse parte de um comitê de seleção para escolher um líder para uma organização sem fins lucrativos e houvesse uma lista de candidatos, homens e mulheres, o que procuraria? Em primeiro lugar, eu analisaria o que cada um havia feito, seus pontos fortes. [...] a primeira coisa a ser buscada é a força – somente com ela é possível um bom desempenho. Em segundo lugar, eu olharia para a instituição e perguntaria: qual é o desafio chave imediato? Pode ser levantar recursos. Pode ser restabelecer o moral da organização? Pode ser redefinir sua missão. Pode ser introduzir uma nova tecnologia. Eu tentaria equilibrar as forças com as necessidades. [...] A seguir, eu buscaria caráter e integridade. Um líder dá o exemplo, especialmente se for um líder forte. Ele é uma pessoa na qual os outros membros da organização, em particular os mais jovens modelam a si mesmos.

O gestor que tiver as habilidades de um líder conduz com facilidade as atividades da ONG agregando atitudes positivas e motivadoras. Mas, faz parte integrante dessas habilidades algumas características pessoais tais como: a honestidade, a ética, a

confiabilidade, o bom procedimento, a responsabilidade e o comprometimento para a organização como um todo, incluindo o respeito às pessoas que dela participam.

A autoridade é outra característica gerencial essencial. Pode-se defini-la como a influência que o gestor exerce sobre os demais membros de uma ONG, considerando seus próprios méritos. Mas, é preciso observar que autoridade é diferente de autoritarismo cuja base exerce influência sobre outras pessoas de forma dominadora, por vezes, tumultuada.

Segundo Hunter (2004, p. 26), “Autoridade é a habilidade de levarem as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.” Por outro lado, com relação ao poder, ele afirma “[...] é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.”

O gestor também precisa desenvolver senso de organização administrativa, fazendo com que seu gerenciamento tenha ordem, método, sequência. Além disso, seu senso de organização se transforma em modelo para os demais envolvidos na ONG.

A disciplina, associada à organização, também é uma característica fundamental tendo em vista que facilita a execução da função e mantém regularidade no cotidiano da entidade.

O processo de tomada de decisões é um fator complicado, mas, necessário à condução da vida da organização. Diariamente, diante das mais variadas ocorrências no dia-a-dia da ONG, cabe ao gestor resolver com presteza e eficiência. Ele deve analisar os fatos, avaliar condutas, procedimentos e indicar o melhor caminho para que os objetivos da entidade sejam cumpridos.

Comunicar-se bem, adequadamente, também se torna essencial para o correto desenvolvimento do trabalho. A comunicação se refere à capacidade do gestor em estabelecer diálogo com todas as pessoas envolvidas na ONG o que representa, também, saber ouvir.

Ainda, o gestor tem que ter conhecimento para ganhar visão estratégica da ONG. Isso significa que ele necessita saber fazer análises da estrutura da organização e da conjuntura com a qual está inserida, a relação com a comunidade, com a cidade, os benefícios capazes de produzir, superar as limitações, criar possibilidade de desenvolvimento para melhoria continuada da qualidade de vida das demandas beneficiárias dos serviços prestados.

Independente de todas as características mencionadas, ainda cabe ao gestor desenvolver competências gerenciais classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Conhecimento sobre as técnicas e informações pertinentes à sua função é essencial para a execução da mesma. Outro conhecimento que um gestor precisa ter refere-se ao público alvo da ONG, quer dizer, caso seja criança, deve ter conhecimentos dos fatores sociais, econômicos, questões legislativas, de educação, de saúde, dentre tantas, significativas à elaboração, coordenação e operacionalização de programas e projetos sociais que, efetivamente, proporcionem desenvolvimento e melhoria à qualidade de vida.

De acordo com Maximiano (2000, p. 41),

Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que uma pessoa dispõe, mais ampla a realidade de que ela consegue interpretar. Provavelmente, quanto menos especializado o gerente, maior deve ser a gama de conhecimentos de que ele precisa para o desempenho de seu cargo.

Com relação às habilidades do gestor de uma ONG, pode-se entendê-las em três classes: técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica refere-se ao domínio dos métodos e processos necessários à condução adequada das atividades da ONG.

A habilidade humana de um gestor envolve compreensão e respeito sobre o modo de ser, pensar e agir das demandas integradas à entidade, tanto as internas como as externas, ou seja, o público alvo, funcionários, diretoria, corpo de voluntários, familiares, apoiadores e patrocinadores.

A conceitual, segundo Maximiano (2000, p. 42),

Envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A atitude também se torna imprescindível enquanto competência gerencial, pois, a gestão se completa com a ação, principalmente por parte do gestor, que é o ponto de referência para todos os envolvidos na ONG. Não adianta planejamento, bons profissionais envolvidos, nem excelentes programas e projetos sociais sem que haja a atitude propositiva do gestor para exercer sua função. O seu comportamento pró-ativo e participativo é imprescindível ao processo.

Segundo Tenório (2006, p. 22), “[...] o gerente toma decisões, orienta e estimula as pessoas a realizarem o trabalho necessário para atingir os objetivos organizacionais.”

Nesse sentido, é importante observar que gerenciar pessoas é quesito relevante dentre as funções do gestor, ressaltando atuação profissional e racional, mas, sem jamais se esquecer da questão da sensibilidade sobre as expressões da questão social, origem de uma ONG.

Por outro lado, alguns cuidados devem ser observados pelo gestor, como evitar a centralização, prejudicial ao desenvolvimento das atividades e o excesso de burocracia administrativa que atrapalha e constrange o desempenho da equipe.

De acordo com Rodrigo Oliveira (online):

A gestão é um conjunto de atividades e funções que envolvem pessoas e recursos necessários para se atingir os objetivos organizacionais. Ela é eficaz quando atinge esses objetivos e eficiente quando há um mínimo de perda de recursos, fazendo o melhor uso possível dos insumos financeiros, de tempo, de materiais e de pessoas.

Quanto aos recursos materiais como, por exemplo, controle do estoque, é possível aplicar métodos da administração com a finalidade de evitar excessos e ausências de coisas necessárias ao bom funcionamento da organização e proporcionar economia financeira para a entidade. Os recursos financeiros é um dos fatores mais importantes e complexos da função do gestor, tendo em vista que a má gestão conduz a ONG à não realização dos seus objetivos. É imprescindível que questões pertinentes às finanças da ONG estejam discriminadas no planejamento que, certamente, conta com a participação direta do gestor.

Outro fator não menos importante é a avaliação dos resultados esperados que fica dependente da elaboração do plano de ação da entidade, também a cargo do gestor.

A literatura da Administração mostra que é possível utilizar, como forma de avaliação, medidas de eficiência, eficácia e efetividade. A fim de esclarecer seu significado, Tenório (2006, p. 18) explica: “Eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis. [...] Eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado. [...] Efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade.”

Em resumo, o gestor obtém desempenho eficaz e eficiente quando atinge os objetivos previstos com a menor utilização dos recursos disponíveis. Por outro lado, o desempenho eficaz, mas ineficiente, acontece quando os objetivos são atingidos consumindo mais recursos do que o estabelecido no plano de ação. Ainda há o desempenho considerado eficiente e ineficaz, que ocorre quando a utilização dos recursos se realiza de acordo com o planejado, mas, os objetivos não são alcançados em sua totalidade. Por fim, o desempenho do

gestor será ineficaz e ineficiente quando os objetivos não são cumpridos e a utilização dos recursos excede o planejado.

A efetividade no desempenho do gestor é constatada quando, além de comprovada sua eficácia e eficiência, a ONG atende às expectativas da comunidade alterando de fato a realidade das demandas sociais desassistidas. Citando Tenório (2006, p. 21): “[...] o que garante a sobrevivência da organização é uma gerência comprometida com a eficiência, eficácia e a efetividade.”

O gestor é o principal responsável pela gestão de uma ONG, porém, ele não é o único. Todos envolvidos em uma ONG também são responsáveis. Mas, é do gestor a função de motivar e informar sistematicamente a todos, os objetivos estabelecidos, os procedimentos a serem adotados, ficar atento aos resultados esperados, adotar medidas adequadas para manter os rumos da ONG. De acordo com Albuquerque (2006, p. 76),

Ainda que as funções gerenciais sejam de responsabilidade do gestor, elas devem ser desenvolvidas por todos os membros da equipe, a fim de se obter maior eficiência e eficácia. Embora pareça extremamente óbvio, até hoje inúmeros e comuns são os casos em que o excesso de hierarquia, o centralismo, a burocratização e a falta de informação, entre outros fatores, acabam por impedir ou dificultar o trabalho em equipe. Assim, haverá maior confiança entre os membros, maior imaginação, estímulo à criatividade e busca de inovações; as informações fluirão mais facilmente e o sentimento de pertencer a um grupo acabará por reforçar o compromisso da equipe com o objetivo assumido.

Na verdade, a profissionalização das ONGs passa, necessariamente, pela condução dos trabalhos de gestor, coordenador, ou outra denominação que se queira atribuir. O perfil desse gestor tem que ficar claro no processo de seleção que deve ser instaurado, preferencialmente um profissional, uma pessoa qualificada, oriunda do ensino superior com formação social. Mas, principalmente, que compreenda e saiba colocar em prática o processo participativo e inclusivo inscrito na Constituição Federal de 1988, a Constituição Cidadã.

## **2.4 A questão dos recursos financeiros com sustentabilidade**

Sem dúvida nenhuma, um dos temas sobre o Terceiro Setor no Brasil mais discutidos é a questão financeira, seu devido planejamento, captação de recursos e, conseqüentemente, o alcance da sustentabilidade.

A partir da década de 1990, diante do crescimento e desenvolvimento das ONGs no país, houve um aumento considerável da quantidade de cursos, assessorias e consultorias nesse assunto. Ainda assim, os agentes sociais necessitam aprimorar seus conhecimentos para facilitar as ações das ONGs.

Anteriormente já foi abordado o assunto planejamento, mas, com relação ao planejamento financeiro, torna-se importante afirmar o quanto é fundamental para que a ONG desempenhe suas atividades.

Planejar envolve o conhecimento da estrutura e da conjuntura, do ambiente interno da ONG e das interfaces que estão representadas pelas partes interessadas incluindo os beneficiários dos serviços, os voluntários, os funcionários, as demandas sociais ao seu entorno, os financiadores, os apoiadores de recursos, o governo local, estadual, a mídia, tendo em vista as expectativas e definições da instituição. Essas definições se traduzem em objetivos claros que determinarão os caminhos da entidade, aonde e como ela quer chegar às finalidades propostas. Esse conjunto de fatores só se completa caso e se a gestão tiver clareza do processo participativo, inclusivo, de todos os integrantes no processo, o que representa também a seleção de prioridades para a operacionalização das ações. Aos objetivos operacionais são instituídas metas, ou seja, tempo de execução das atividades e orçamento específico para cada uma delas, que testa a viabilidade econômico-financeira estabelecendo os recursos necessários. O orçamento ainda pode ser integral, cobrindo toda a organização. Sua consolidação, contemplando o conjunto dos projetos, é confrontada com os gastos fixos e outras dotações avulsas, chegando-se por essa via, ao orçamento integral. (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009, online).

Para que um planejamento financeiro seja bem sucedido, é aconselhável a elaboração de três documentos:

- Planejamento Estratégico de longo prazo abrangente a um horizonte de cinco anos de atividades da organização;
- Plano de Ação para as atuais atividades;
- Orçamento Gerencial para as atuais atividades.

Faz parte do planejamento financeiro a questão da captação de recursos, que também se trata de assunto pertinente ao Terceiro Setor bastante discutido nos dias de hoje, seja para angariar capital, bens, produtos, serviços e trabalho voluntário.

Para o cumprimento dos objetivos, as ONGs necessitam de recursos para se tornarem eficazes e, conseqüentemente, sustentáveis.

Segundo Yoffe (2003, p. 208), o financiamento das ONGs “[...] deve ser compreendido dentro do contexto econômico, social e organizacional. O financiamento constitui um elemento crítico da gestão das organizações.”

Conforme Speak, McBride e Shipley (GETS, 2002, p. 14) “[...] captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte utilizada para gerá-los.”

A captação de recursos por organizações do Terceiro Setor também pode ser denominada *fund raising*, as estratégias de captação adotadas para motivarem pessoas e organizações privadas a doarem recursos de modo voluntário.

Conforme Yoffe (2003, p. 208) “[...] é um processo de busca de recursos que deve se transformar em prática profissional e, como tal, estabelecer uma atividade reflexiva que lhe permita construir uma determinada teoria sobre sua atividade.” O mesmo autor ainda apresenta o universo de fontes potenciais de financiamento:

- Fonte Internacional: pública ou privada;
- Fonte Pública Local: governos nacionais, estaduais e municipais;
- Fonte Privada: refere-se aos recursos provenientes dos indivíduos, das empresas e instituições;
- Venda de produtos e/ou serviços.

Segundo Matos (2005, p. 95),

Em virtude do caráter público de suas propostas, as ONGs recebem financiamentos de várias fontes e de diversas formas: convênios, auxílios, agências financiadoras e outras organizações não governamentais – nacionais ou internacionais –, recursos governamentais, recursos próprios gerados por suas atividades, doações de indivíduos ou empresas, prêmios, campanhas, eventos, etc..

Para a maioria das ONGs há três principais fontes de renda: os recursos governamentais, a renda gerada pela venda de serviços (consultorias) ou produtos (alimentos, roupas, suvenires, etc.) e os recursos captados por meio de doações de indivíduos ou organizações privadas. Alguns fatores influenciam para a definição dessas fontes, o grau de

apoio governamental para com o Terceiro Setor considerando a vontade política dos governos em verem as organizações como parceiras para a execução de determinados programas, caso a ONG ofereça serviços que possam ser comercializados levando em conta o espírito empreendedor existente dentro da organização, e o nível dos programas de captação de recursos da mesma. (GETS, 2002, p. 14).

Com relação aos recursos governamentais, para executar atividades no Brasil, as ONGs tem que se formalizar juridicamente, adquirindo existência legal, o que oficializa a condição de “organização sem fins lucrativos”, possibilitando pleitear recursos financeiros, humanos e estruturais.

Considerando o universo do presente trabalho, torna-se importante observar que a Prefeitura Municipal de Franca, por meio da Lei 7.349/09, destinou subvenção às ONGs direcionadas ao atendimento de crianças no ano de 2010. O montante perfaz um total aproximado de R\$ 175,00 mensais per capita a cada criança. Por outro lado, a experiência como voluntário em administração, do aluno pesquisador, demonstra que são necessários aproximadamente R\$ 220,00 mensais para manter uma criança. Isso significa que as ONGs da cidade recebem 80% somente de recursos governamentais. Tal fato demonstra que, por mais que as ONGs executem a gestão da instituição com autonomia, a dependência financeira do poder municipal ainda se faz notória.

Com base em experiências de parcerias anteriormente realizadas, Pezzullo (2004, p. 138) apresenta os benefícios e os riscos das ONGs estreitarem relações com o poder público:

## BENEFÍCIOS

- O governo tem o potencial de fornecer grandes montantes de financiamento, o que permite à sua organização aumentar a escala de um programa já testado. Isso geralmente não é possível com financiamentos privados.
- Os financiamentos públicos permitem que um programa-piloto seja reproduzido em muitos outros lugares, ou que ideias inovadoras se tornem mais correntes.
- Ter uma aliança com o setor público coloca a ONG em boa posição para influir sobre sistemas, orçamentos e políticas públicas relativas à causa.
- As parcerias com o setor público podem animar o setor privado a investir na sua organização e no seu programa, caso a empresa queira melhorar suas relações com o governo.

- As parcerias entre ONGs e governos podem aumentar a consciência sobre o papel dessas organizações no país e resultar em um melhor tratamento para as ONGs em geral.
- Um projeto apoiado pelo setor público pode trazer mais visibilidade e fortalecer a imagem de sua organização perante o público em geral.

## RISCOS

- A imagem de sua ONG pode ser prejudicada se for associada a problemas de corrupção governamental ou má gestão, ou a um governo que não goza de uma imagem de credibilidade.
- Os governos podem ter interesses de curto prazo, em virtude de mandatos políticos relativamente curtos.
- Pressões políticas inesperadas podem afetar o projeto mesmo depois de começado.
- Financiamentos governamentais nem sempre são garantidos de um ano para o outro, porque as destinações orçamentárias geralmente são aprovadas anualmente.
- Burocracia e ineficiência são típicas de funcionários de administrações públicas e podem afetar a implementação do projeto.
- Uma ONG que depende de financiamento governamental fica vulnerável a mudanças políticas, que fogem do seu controle.

Parcerias com organizações privadas é outra fonte de recursos importante. Atualmente, várias empresas têm-se interessado em colaborar com a questão social, direcionando verbas para concretização de projetos das ONGs e, mesmo como forma tradicional de doação.

No mundo contemporâneo, em que a economia de mercado começa a se desenvolver, os governos reduzem o investimento social, as ONGs e o setor privado tornam-se os motores do desenvolvimento econômico e social. Dessa forma, as empresas devem ser vistas como parceiras, e não somente como doadoras esporádicas. Quanto maior e mais extensa for a parceria entre ONG e organização privada, maior será a probabilidade de sustentabilidade no longo prazo. Há vários tipos de parcerias possíveis de serem firmadas, como exemplo: participação e patrocínio em eventos ou campanhas, doações para um projeto específico, doações de bens materiais e serviços, doação de tempo de funcionários e canalização de doações. (PEZZULLO, 2004, p. 95).

Por outro lado, antes de firmar parceria com organizações privadas, as ONGs devem verificar pontos em comum com as empresas interessadas. (GETS, 2002, p. 18). Para tanto, algumas reflexões críticas precisam ser efetuadas:

- Os produtos que a empresa vende comprometem a missão da organização? (por exemplo, uma organização que atua na área de saúde parceira de uma empresa de cigarros);
- Caso a empresa se torne objeto de questionamento público, a entidade do TS está disposta a defendê-la?
- A organização tem liberdade de trabalhar com os concorrentes da empresa? Em muitos casos, a exclusividade pode significar a impossibilidade de se chegar a acordos.
- Até que ponto a organização tem controle sobre informações precisas sobre campanhas junto ao público?
- A organização aceita fazer constar o logo e as marcas da empresa em suas publicações?
- O fato de a marca constar nas publicações da organização vai comprometer a clareza como é percebida?
- O orçamento cobre as despesas reais da organização através da parceria estabelecida?
- A organização será capaz de explicar os motivos da parceria para a população beneficiária da organização?
- O trabalho que a empresa propõe atende os objetivos da organização?
- A organização tem condições de negociar com a empresa caso não esteja de acordo com alguma exigência?
- A divulgação proposta pela empresa é compatível com o valor da doação?
- Por quais motivos a organização recusaria verba de uma empresa?

Não restam dúvidas da relevância das organizações do TS em efetuar alianças com empresas privadas, sobretudo objetivando a sustentabilidade da mesma, em especial com projetos no médio e longo prazo. Para Maria Elisa Flores, Técnica de Desenvolvimento da Opportúnitas, na Venezuela, as ONGs devem parar de pensar em uma relação vertical com as empresas e começar a pensar igual a elas, somente assim “[...] as empresas começam a ver sua organização de maneira diferente se você as procura com uma

postura de igualdade, com algo a oferecer, em vez de uma pobre ONG implorando dinheiro.” (PEZZULLO, 2004, p. 97).

Outra forma de captação de recurso importante é consolidar base de financiadores que, além de proporcionar a previsão de recursos mensais e anuais, também motiva a participar das atividades da ONG em eventos, campanhas, trabalho voluntário, dentre outros.

Além disso, captar recursos também é uma forma de efetuar o marketing da ONG, de fortalecer sua imagem, pois todas as vezes que uma organização privada recebe solicitação de verba, trabalho voluntário, entre outros, a ONG é lembrada, fazendo com que cresça o apoio da comunidade local e amplie sua base social. A observação que se faz, tendo em vista a profissionalização da entidade, é que a solicitação deve ser precedida de esclarecimentos e acompanhada de projeto social devidamente elaborado e especificado como, também, participar por escrito os resultados do investimento social.

O desconhecimento da gestão financeira, incluindo a correta elaboração do planejamento e as formas de captação de recursos que a conduzem à sustentabilidade, é vetor para o alcance de resultados positivos. De acordo com Yoffe (2003, p. 209) “[...] mais ainda, seria impensável organizações com um bom nível de gerenciamento sem planos claros e estratégias de financiamento.” O sucesso das organizações do Terceiro Setor que cuidam de crianças apenas alcançará seus objetivos com uma gestão financeira que vise à sustentabilidade.

Segundo Pezzullo (2004, p. 95),

A sustentabilidade institucional depende da capacidade da sua organização de estabelecer relações com indivíduos e organizações de todos os setores da sociedade. Essas relações podem ser simples, como uma doação financeira única, ou complexas, como alianças estratégicas de longo prazo.

## **2.5 A necessidade do empreendedorismo social**

Atual e necessário para o bom desenvolvimento das organizações não governamentais, o empreendedorismo se torna essencial ao alcance dos objetivos.

A etimologia da palavra deriva do latim *imprehendere*, significa apanhar, prender com as mãos, o ato, efeito e resultado de empreender algo com fim determinado. A

expressão empreendedorismo tem origem na tradução da palavra inglesa *entrepreneurship*, composta pela palavra francesa *entrepreneur* – entendida como estar no mercado entre o consumidor e o fornecedor – e o sufixo inglês *ship* – indica grau, relação, estado, qualidade, assim como a palavra *friendship* significa qualidade de ter amigos. Na língua portuguesa, o verbo empreender surgiu no século XV, buscar algo novo, inovar, transformar uma situação atual em novas oportunidades de negócios. Representa iniciativas de criação de novos empreendimentos, seja para organizações privadas, governamentais e não governamentais como, também, inovação em empreendimentos já existentes. Iniciativas essas que podem ser tomadas por uma pessoa ou grupo de pessoas.

Segundo Sarkar (2008, p. 24-25), os autores Carton, Hofer e Meeks (1998) fornecem definição racional de empreendedorismo:

[...] a busca de uma oportunidade descontinuada a criação de uma organização (ou suborganização) com a expectativa de criação de valor para os participantes. O empreendedor é o indivíduo (ou a equipe) que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização. Portanto, o empreendedorismo é o meio pelo qual novas organizações são formadas com os empregos resultantes e a criação de bem-estar.

Para Dornelas (2005, p. 21), “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” O autor menciona ainda que “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização.” (DORNELAS, 2005, p. 17).

Para Schumpeter (1942, p. 132 apud SARKAR, 2008, p. 20):

A função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou, geralmente, uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada para a produção de um novo bem ou para a produção de um bem antigo em uma nova forma, por meio da abertura de uma nova fonte de oferta de material empreendedor ou um novo tipo de produtos, ao reorganizar uma indústria.

Os empreendedores exercem função essencial para o desenvolvimento econômico e social de uma nação, considerando que, a partir de suas iniciativas e atitudes inovadoras, surgem novos negócios e novas organizações. De acordo com Melo Neto (2002, p. 7), “[...] uma pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor – GEM – em 1999, apontou o empreendedorismo como o principal fator de desenvolvimento econômico de um país.”

Historicamente há fatos de empreendedorismo marcantes em impérios, nações e cidades. Mesmo investigado nos dias atuais como atividade, constata-se sua contribuição significativa para o desenvolvimento econômico e social ao longo dos tempos.

O Império Egípcio é exemplo clássico. Há mais de 4.000 anos a.C. foi uma das primeiras grandes civilizações da humanidade. Desde sempre, mantinha um sistema de governo organizado cuja hierarquia, disciplina e planejamento se destacavam.

A inovação e a criatividade sempre marcaram o processo de gestão egípcio. O senso empreendedor pode ser constatado nas construções das cidades e de grandes monumentos, no desenvolvimento de processos agrícolas, em áreas como a medicina, a matemática, a literatura e, também, nas questões artísticas e culturais.

Um exemplo de empreendedor proveniente do Império Egípcio é Moisés que por volta de 1.500 a.C. retirou os Hebreus da escravidão. Mesmo conduzindo centenas de milhares de pessoas de todas as idades, por quarenta anos, em um dos lugares mais inóspitos do mundo – um deserto repleto de perigos e instabilidade temporal – ele venceu as adversidades e alcançou seu objetivo. Observa-se que Moisés liderou a multidão administrando questões pertinentes à alimentação (agricultura e pecuária), água (armazenagem e irrigação), saneamento, construção, legislação, comunicação, transporte, segurança, treinamento militar, saúde, economia e vestuário. Diante da quantidade de pessoas, e o tempo de caminhada pelo deserto, ele também resolvia outras questões como nascimentos, casamentos e funerais, há mais de três mil anos, período em que não havia a tecnologia disponível dos dias atuais.

E ainda pode-se creditar a Moisés o fato de ter sido o primeiro na história da humanidade a iniciar um processo de descentralização de funções e divisão do trabalho compartilhando com alguns membros do povo a responsabilidade pelo gerenciamento de pessoas e tarefas, o que o referencia como pioneiro da Administração.

Saulo de Tarso, ou Paulo Apóstolo, foi outro empreendedor que inovou ao buscar, de forma criativa, alternativas para cumprir a missão de difundir a Igreja Cristã lançando mão de recursos tais como a palavra escrita e a oral, estabelecendo contatos pessoais com moradores de diversas cidades. Partiu da cidade de Antioquia, no ano 45 d.C., finalizando em Roma, no ano 61 d.C., fundando comunidades cristãs. Foi um empreendedor hábil e persistente, considerando as dificuldades de transporte e a ausência de tecnologia. Focado na realização de suas metas até quando foi preso, perseguido por questões religiosas, não deixou sua missão de lado, utilizando-se da escrita como forma de ação, enviando mensagens às diversas comunidades cristãs da época.

Na Idade Média, o termo empreendedorismo era utilizado para definir aqueles que gerenciavam grandes projetos de produção. Tais indivíduos não assumiam os riscos dos projetos, apenas os gerenciavam. Na maioria das vezes, os recursos utilizados eram procedentes do governo do país.

Marco Polo (1254 - 1324), explorador veneziano do final da Idade Média, foi um dos primeiros a percorrer a Rota da Seda – espaço compreendido entre a Ásia e a Europa utilizado para o comércio de mercadorias. Empreendedor aventureiro assinava contratos com pessoas detentoras de capital tal como nos dias atuais. A partir de suas viagens, o Ocidente recebeu vastas informações geográficas sobre o Oriente, fato até então jamais ocorrido.

No século XVII, os empreendedores eram vistos como aqueles que iniciavam e assumiam os riscos de empreendimentos financiados por governos ou por pessoas com capital. Richard Cantillon (1680-1734), economista Irlandês, foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor “aquele que faz acontecer”, do capitalista “aquele que fornece o capital” para investimentos em projetos.

Thomas Alva Edison (1847-1931), americano, inventor e empresário, foi outro exemplo de empreendedor inovador e criativo do século XIX. Dentre as mais de 1300 patentes atribuídas à sua autoria, com destaque para a lâmpada elétrica incandescente, contribuiu, significativamente, para o desenvolvimento científico e tecnológico do mundo.

No século XIX, Jean-Baptiste Say, economista francês, foi um dos primeiros a destacar o empreendedorismo como vetor para o desenvolvimento econômico.

Outro importante estudioso, o austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), um dos maiores economista do século XX, dizia “[...] o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela criação de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (DORNELAS, 2005, p. 39).

Peter F. Drucker (1909-2005) também enfatizou a importância do empreendedorismo na administração.

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. Exatamente como a administração se tornou o órgão específico de todas as instituições contemporâneas, e o órgão integrador da nossa sociedade de organizações, assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade. (DRUCKER, 2008, p. 349).

O século XX foi o mais inovador de todos, tendo em vista a quantidade de descobertas e inovações que revolucionaram o mundo, merecendo destaque os empreendedores ligados à tecnologia da informação como Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple, NeXT, Pixar), Larry Page e Sergey Brin (Google), dentre outros.

Mas, afinal, como surge um empreendedor? Qual a origem de um empreendimento? Seu surgimento e, conseqüentemente, o de um empreendimento estão ligados a várias causas: existe o empreendedor nato; o herdeiro de um empreendimento familiar; o funcionário de uma empresa que abre o seu próprio negócio; técnicos em determinada área que dispõem de *know-how* acerca de algum produto ou serviço; opção ao desemprego e aposentadoria; associação a outro ramo de atividade como desenvolvimento paralelo de carreira.

A ideia de empreendimento, segundo Bernardi (2003, p. 63),

Surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a ideia do empreendimento.

[...]

Pode surgir também mediante contatos especializados nos vários ramos de atividade, em círculos de conhecimento tecnológico e de conhecimento mercadológico como complementação ou associação.

[...]

A concepção de um empreendimento, por vezes, nasce de habilidades, gosto e outras características pessoais, até mesmo por pessoas que não tiveram experiência com o ramo, inovando ou criando novas formas de negócios.

Há também vários tipos de empreendedorismo: de acordo com Sarkar (2008, p. 27) há “[...] o empreendedorismo por necessidade, o ético, de capital, eletrônico, familiar, comunitário, municipal, estatal, local, na terceira idade e em jovens.” A partir desses tipos iniciam-se o surgimento de novos negócios e novas empresas (*start-ups*), inovações em organizações já existentes (empreendedorismo corporativo) e em organizações do Terceiro Setor (empreendedorismo social).

O termo empreendedorismo vincula-se naturalmente à criação de novos negócios e novas empresas, geralmente micro e pequenas, que iniciam as atividades com estrutura simples e pouco investimento financeiro. Sua essência se resume em aplicar os recursos humanos, estruturais e financeiros de forma criativa e inovadora, assumindo riscos calculados.

Por sua vez, o empreendedorismo corporativo (intraempreendedorismo) é aquele que se desenvolve dentro das organizações em busca de inovação nos negócios em desenvolvimento quando os funcionários, independente da hierarquia e da área, comprometem-se com a ideia de fazer algo novo, com criatividade.

O empreendedorismo corporativo, de acordo com Dornelas (2003, p. 38) “[...] é o processo pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente.” Atualmente, várias empresas implantam e desenvolvem projetos de empreendedorismo corporativo.

De acordo com Sarkar (2008, p. 31),

Nas próximas décadas, o intraempreendedorismo pode ser a chave para criar valor nas empresas, muitas vezes por meio de projetos inovadores pensados pelos funcionários e colaboradores fora dos centros de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das empresas. Intraempreendedores podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo.

Já o empreendedorismo social representa a busca de novas oportunidades, da inovação e da criação de valor para a coletividade por meio das organizações do Terceiro Setor. Frequentemente, o empreendedor é lembrado pelo desenvolvimento de atividades em organizações privadas, com fins essencialmente lucrativos. Não é o caso do empreendedor social, que atua focado em gerar ideias que causem mudanças sociais. Para Melo Neto (2002, p. XV),

Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio, que tem nas empresas, sobretudo nas grandes transnacionais e nas grandes instituições financeiras, o seu principal eixo de atuação. Trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado e sua estratégia-base. O desafio não é mais a busca incessante do lucro e do aumento da produtividade, a excelência na gestão e a competitividade do negócio.

Nesse sentido, o empreendedorismo social se distingue do empreendedorismo de negócios por dois motivos: primeiro, ele não gera bens e serviços para comercialização, mas, para resolver problemas sociais; segundo porque se direciona às demandas sociais, e não aos negócios. Tanto a comunidade quanto o mercado tem demandas, mas, enquanto o empreendedorismo de negócios produz bens e serviços para o mercado,

visando ao lucro financeiro, o empreendedorismo social produz bens e serviços para a coletividade cujos resultados podem ser medidos de acordo com o impacto social. Os empreendedores sociais são aqueles que encontram soluções para os problemas sociais, inovam com o intuito de atender às demandas sociais existentes.

Sarkar (2008, p. 32) menciona que o “[...] empreendedorismo não é apenas um fenômeno registrável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje como empreendedorismo social.” Ainda, segundo o mesmo autor,

Os empreendedores nos negócios transformam a economia ao deslocarem recursos para áreas que ainda não são servidas. Os empreendedores sociais partilham muitas das mesmas qualidades, mas seu primeiro efeito vai para atividades que geram mudanças sociais. Os setores não-lucrativos constituem parte da sociedade com forte crescimento. Sua condução é feita pelos “empreendedores sociais” – as “forças transformadoras” que intervêm para resolver os problemas que os governantes e os burocratas falham em resolver.

Considerando que os empreendedores têm ideias ao verificar oportunidades, acrescentando riqueza ao mundo dos negócios, os empreendedores sociais inovam no campo social. São aqueles que nem dão o peixe e nem ensinam a pescar, mas, reinventam a indústria da pesca. Melo Neto (2002, p. 9), também menciona:

O empreendedor social é um tipo especial de líder – suas ideias e inovações não são incorporadas aos produtos e serviços a serem produzidos e prestados. Mas, sobretudo, são adicionadas à metodologia utilizada na busca de soluções para os problemas sociais, objeto das ações de empreendedorismo.

De acordo com Melo Neto (2002, p. 32), Mônica de Roure, Diretora de Operações Internacionais da Ashoka Empreendedores Sociais, ressalta a questão do estilo de liderança diferenciada dos empreendedores sociais: “[...] são um tipo especial de líderes, cujo pensamento prático e estratégico está dedicado a buscar alternativas concretas para superar desigualdades sociais e transformar a realidade social de maneira paradigmática.” Ainda segundo o mesmo autor “[...] esse novo paradigma constitui uma maneira diferente de pensar a comunidade e o seu desenvolvimento social, econômico, político, cultural, ético e ambiental.” (MELO NETO, 2002, p. 32).

Basicamente, o empreendedor social é aquele que deseja ajudar as pessoas necessitadas. O seu pensamento e atuação se encontram voltados para o social, objetivando transformar a realidade comunitária atual, gerando o bem-estar coletivo.

O empreendedorismo social pode ser definido sob diversas óticas. Várias são as organizações que contribuem para melhorar a compreensão da definição de empreendedorismo social e da categoria profissional emergente.

Outro fator que deve ser mencionado refere-se à diferença entre a elaboração e operacionalização de projetos sociais e projetos de empreendedorismo social. No primeiro, o foco se encontra nos problemas sociais; no segundo, o foco de desenvolvimento é a comunidade beneficiária, o que cria processo de participação coletiva, mas, não a solução de uma questão social pontual. Melo Neto (2002, p. 33), explica:

Os projetos sociais visam solucionar problemas sociais que afetam agrupamentos sociais específicos e/ou segmentos populacionais em situações de risco social. Suas ações geram produtos (bens, serviços, informação) que buscam satisfazer demandas sociais insatisfeitas. Seu escopo de atuação é restrito ao elenco dessas ações e ao seu processo de gestão.

[...]

Os projetos de empreendedorismo social visam “empoderar” a comunidade. Seu foco é levantar as demandas, e, sobretudo, os potenciais individuais e coletivos (econômicos, sociais, políticos, mentais, psíquicos, espirituais) e propor ações para desenvolvê-los na extensão possível.

[...]

Suas ações objetivam promover o empreendedorismo comunitário através de trabalhos cooperativos, formação de redes de solidariedade, parcerias, etc.. Seu escopo de atuação transcende as ações dos projetos, pois compreende ações de maior amplitude. Essas ações afetam a vida da comunidade, e são realizadas nos balizamentos de visão totalizadora e integradas dos problemas existentes.

Um exemplo clássico de empreendedor social que desenvolveu projeto de empreendedorismo social foi Muhammad Yunus criando um banco de microcrédito para emprestar dinheiro à população de baixa renda de Bangladesh, na Índia, com o intuito de combater a pobreza, a exclusão social, gerar empregos e incentivar o senso empreendedor na população. Dessa forma, as necessidades básicas sociais como alimentação e moradia atendidas melhoram a qualidade de vida coletiva. Para Schindler e Naigeborin (2003, p. 179-180)

O professor Yunus é um revolucionário. Suas ideias uniram capitalismo com responsabilidade social, antes mesmo de o mundo começar a falar sobre esse assunto [...] o Grameen Bank opera com 1.092 filiais em 36.000 vilas rurais em Bangladesh, provendo crédito para mais de 2 milhões de indivíduos pobres naquele país. Desde sua fundação, o Grameen já emprestou mais de 2 bilhões de dólares [...]. O sistema é baseado na confiança, acreditando que o indivíduo comprometido com seu desenvolvimento irá devolver o dinheiro e fazer novos empréstimos.

Melo Neto (2002, p. 41) menciona alguns benefícios do empreendedorismo social enquanto processo de transformação de comunidades locais:

- Aumento do nível de conhecimento da comunidade local com relação aos recursos existentes, capacidades e competências disponíveis em seu meio;
- Aumento do nível de consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento;
- Mudança de valores das pessoas que são sensibilizadas, encorajadas e fortalecidas em sua autoestima;
- Aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais;
- Aumento do sentimento de conexão das pessoas com a sua cidade, terra e cultura;
- Estímulo ao surgimento de novas ideias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento;
- Transformação da população em proprietária e operadora dos empreendimentos sociais locais;
- Inclusão social da comunidade;
- Busca de maior autossuficiência pelos membros da comunidade local;
- Melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

A capacidade dos empreendedores em gerar inovações sociais e econômicas representa quebra de paradigmas em cenário de desigualdade, o que evidencia a importância de incentivar a prática do empreendedorismo social no Terceiro Setor.

## **CAPÍTULO 3 O CENÁRIO DA PESQUISA**

### 3.1 Referencial Metodológico

O tema da presente dissertação de mestrado apresenta como objeto de estudo a questão da gestão em instituições não governamentais, reconhecidas como creches, o que leva à busca de conhecimento para compreensão da estrutura organizacional, filantrópica, sem fins lucrativos, e a importância da profissionalização tendo em vista o efetivo atendimento às demandas beneficiárias dos serviços.

Para o devido desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado um conjunto metodológico em cumprimento aos objetivos propostos.

O método de pesquisa adotado foi o indutivo, considerando que possibilitou prever a análise de fatos particulares com vistas a alcançar conclusões genéricas sobre o objeto de estudo. Segundo Lima (2007, p. 135) “[...] o objetivo do método indutivo é a generalização probabilística de um caso particular. [...] partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais.”

A abordagem foi a quantiquantitativa que, de acordo com Minayo (2001b, p. 22),

A diferença entre qualitativo-quantitativo é a natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

A abordagem quantitativa permitiu mapear e identificar as ONGs destinadas ao atendimento de crianças no município de Franca e conhecer o perfil tanto das organizações como das demandas que se integram a elas: a demanda interna (pessoal contratado e voluntários) e a demanda externa (beneficiários dos serviços prestados).

Minayo (2001b, p. 22) explica,

Os fundamentos da pesquisa quantitativa nas ciências sociais são os próprios princípios clássicos utilizados nas ciências da natureza:

- a) O mundo social opera de acordo com leis causais;
- b) O alicerce da ciência é a observação sensorial;

- c) A realidade consiste em estruturas e instituições identificáveis enquanto dados brutos por um lado e crenças e valores por outro. Estas duas ordens se correlacionam para fornecer generalizações e regularidades;
- d) O que é real são os dados brutos; valores e crenças são os dados subjetivos que só podem ser compreendidos através dos primeiros.

E esclarece “No cerne da defesa do método quantitativo, enquanto suficiente para explicar a realidade social, está a questão da objetividade.” (MINAYO, 2001b, p. 23).

A abordagem qualitativa decorreu das interpretações das falas dos sujeitos, conduzindo o pesquisador a refletir sobre as subjetividades inerentes a elas e analisar a postura dos mesmos no que diz respeito ao objeto de estudo. Minayo (2001b, p. 21) evidencia:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Os níveis de pesquisa aplicados decorreram dos estudos exploratório e descritivo, o que possibilitou ganhar visão geral sobre o objeto de estudo.

De acordo com Gil (1999, p. 43),

As pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos.

Os estudos descritivos proporcionaram ampla visão sobre a estrutura organizacional, o que conduziu à produção de conhecimentos tendo em vista o tema e o objeto de estudo.

Antonio Carlos Gil (1999, p. 44) se expressa,

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significantes está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

O universo da pesquisa compreendeu 38 creches, em lista concedida pela Secretaria de Educação da Prefeitura de Franca no ano de 2009, quando do levantamento quantitativo dos dados. Dessas, 35 possuem convênio com a Prefeitura; duas são mantidas pela Prefeitura, mas sem convênio; e uma, por vincular-se a organismo estadual, é mantida pelo Estado de São Paulo e sua gestão de acordo com o regimento referendado.

A Lei 9.394/96 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, no artigo 89, formaliza a obrigatoriedade das instituições que atendem crianças de 0 a 3 anos completos a se integrarem ao respectivo sistema de ensino, no caso, às Secretarias de Educação dos municípios.

A relação concedida permitiu identificar a natureza da instituição: Creches, Centros de Convivência Infantil (CCI) e Núcleos de Educação Infantil (NEI); a razão social; o número de crianças atendidas; a situação de manutenção. Dessa forma, as 38 ONGs correspondem a 100% do universo.

**Tabela 1 – Universo das ONGs voltadas ao atendimento de crianças no município de Franca**

Nº	RAZÃO SOCIAL	MANUTENÇÃO	CRIANÇAS
01	Instituto Democrata - NEI Casal Tomás e Aparecida Novelino	C / PM	236
02	NEI - Núcleo de Educação Infantil – CAIC	M / PM	157
03	Creche Bom Pastor	C / PM	150
04	CCI dos Servidores Públicos Municipais	C / PM	132
05	Creche Nossa Senhora Aparecida	C / PM	120
06	ADRA – Centro Adventista Desenvolvimento da Infância	C / PM	116
07	Instituição Família Cav. Caetano Petrágliã – INFACAPE	C / PM	110
08	Instituição Espírita Joana de Ângelis - CCI Jardim Leporace II	C / PM	110
09	N.V. Sociedade Solidária - CCI Nossa Senhora Conceição	C / PM	110
10	CCI CL Benedicto do Amaral	C / PM	110
11	Creche Rômulo Vieira Lopes	C / PM	110
12	Associação Assistencial Presbiteriana Bom Samaritano	C / PM	105
13	Fundação Educandário Pestalozzi	C / PM	105
14	Centro Espírita Esperança e Fé - Creche Maria da Cruz	C / PM	95
15	Casa Maternal São Francisco de Assis	C / PM	92
16	Associação Fides et Caritas Santa Rita	C / PM	90
17	Creche Nossa Senhora das Graças	C / PM	85
18	Creche São José	C / PM	80
19	Creche Joana de Angelis	C / PM	80
20	Associação Metodista de Assistência Social	C / PM	75
21	Creche Ângelo Verzola	C / PM	70
22	Associação Solidária Futuro Feliz	C / PM	70
23	Associação Santa Gianna Beretta Molla	C / PM	70
24	CCI Jardim Panorama	C / PM	70
25	Acalanto CCI Profª Maria Luiza Ribeiro Vieira – Aeroporto III	C / PM	70
26	Creche Jesus Maria José	C / PM	70
27	CCI Sagrada Família	C / PM	65
28	Sociedade Espírita Veneranda - CCI Espírita Veneranda	C / PM	65
29	Creche Jardim das Acácias	C / PM	60
30	CCI Fonte de Luz	C / PM	60
31	Creche Frei José Luiz Egea Sainz - Jardim Rivieira	C / PM	60
32	Creche Eurípedes Barsanulfo	C / PM	55
33	Ação Social Caminho da Luz	C / PM	52
34	Casa Maternal de Miramontes	C / PM	50
35	Instituição Espírita Estrada de Damasco	C / PM	50
36	Creche Antonieta Covas do Couto Rosa	M / PM	50
37	CCI Pintando o Sete	NC / PM	28
38	Pastoral do Menor e Família	C / PM	25

Legenda:

C / PM: Conveniada com a Prefeitura Municipal

M / PM: Mantida pela Prefeitura Municipal

NC / PM: Não conveniada com a Prefeitura Municipal

A partir do universo, foi estabelecida, por amostra intencional, 10% das ONGs, o que corresponde a 04 (quatro) instituições selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

- As duas maiores organizações em número de crianças atendidas;
- As duas menores organizações em número de crianças atendidas.

Segundo Rudio (1986, p. 62),

Amostra é [...] selecionada de acordo com uma regra ou plano. O mais importante, ao selecioná-la, é seguir determinados procedimentos que nos garantam ser ela representação adequada da população, donde foi retirada, dando-nos assim confiança de generalizar para o universo o que nela for observado.

A amostra do universo ficou assim definida:

**Tabela 2 - Amostra do Universo das ONGs voltadas ao atendimento de crianças no município de Franca**

Nº	Nº crianças	Manutenção
1	236	C / PM
3	150	C / PM
37	28	NC / PM
38	25	C / PM

Tendo em vista a questão da gestão, tornou-se importante verificar a composição da diretoria, dos conselhos, para identificar a figura do presidente (diretoria voluntária) e a presença do coordenador, profissional contratado, sujeitos da presente investigação.

**Tabela 3 – Os sujeitos**

Nº	Diretoria	Coordenador
1	Sem presidência direta	Ana
3	Isa	Biel
37	Sem presidência direta (autarquia)	Marina
38	Luiz	Regina

### 3.2 O Processo de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados foi desenvolvido por meio de contatos formais e informais, com pessoas ligadas às ONGs e que acrescentaram conhecimento ao objeto do estudo.

Para a construção do conhecimento científico, houve a necessidade de verificação experimental, a pesquisa de campo, cuja finalidade foi conhecer a gestão para compreender a cultura que organiza a instituição, a estrutura formal e a participação das pessoas no processo.

Na concretização dos objetivos propostos pela presente investigação, foram desenvolvidas entrevistas com aplicação de formulário semi-estruturado (Apêndice A), contendo perguntas fechadas que identificaram tanto o perfil da instituição quanto dos sujeitos e perguntas abertas com a finalidade de revelar o significado que a instituição tem para eles, incluindo o atendimento prestado às demandas.

As entrevistas, com a devida aprovação documentada da Comissão de Ética da UNESP, Campus de Franca, e a prévia autorização dos sujeitos, foram gravadas, transcritas e analisadas sendo os mesmos identificados por nomes fictícios no presente estudo.

A fala dos sujeitos possibilitou ao pesquisador compreender e analisar, criticamente, as informações consideradas significativas ao objeto de estudo. Cervo (2002, p. 46) ensina,

A entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Recorrem esses à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. Esses dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões.

Ressalta-se que, durante o processo de entrevista foram utilizadas as técnicas de observação sistemática e direta. De acordo com Cervo (2002, p. 27-28),

A observação é de importância capital nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjetura e adivinhação [...] a observação deve ser atenta, exata, completa, precisa, sucessiva e metódica.

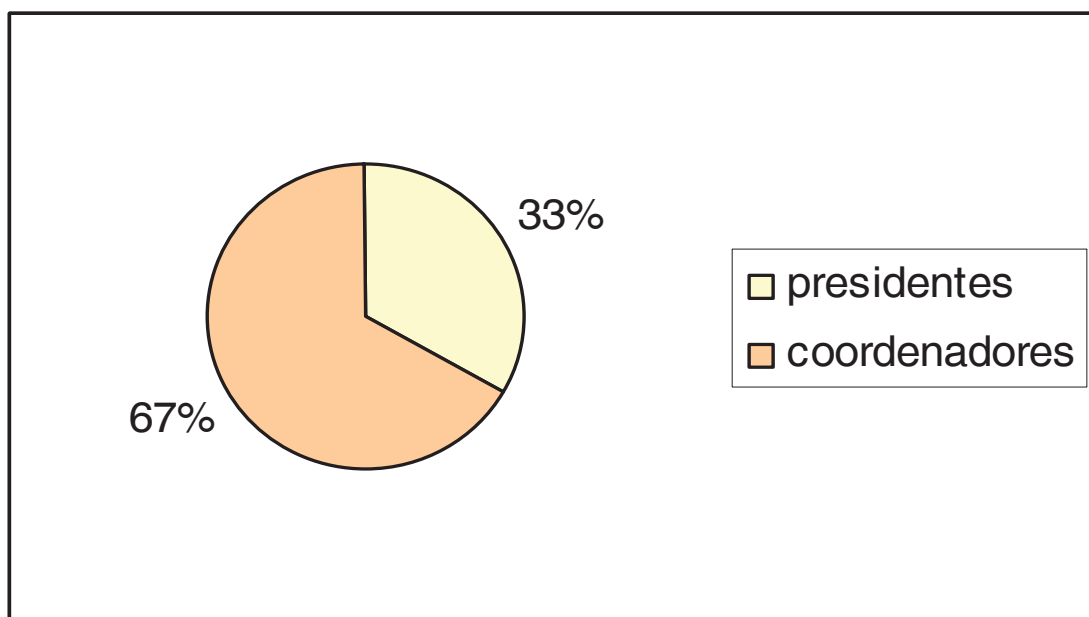
A observação sistemática, segundo a classificação de Marconi e Lakatos (2005, p. 195-196),

[...] também recebe várias designações: estruturada, planejada, controlada. Utiliza instrumentos para a coleta dos dados ou fenômenos observados. Realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos. Todavia, as normas não devem ser padronizadas nem rígidas demais, pois tanto as situações quanto os objetos e objetivos da investigação podem ser muito diferentes. Deve ser planejada com cuidado e sistematizada. Na observação Sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.

Quanto ao conceito da observação direta, Minayo (2001b, p. 21) revela que se trata de um “[...] grau bastante operacional. Serve, sobretudo, para a etapa descritiva de uma investigação.”

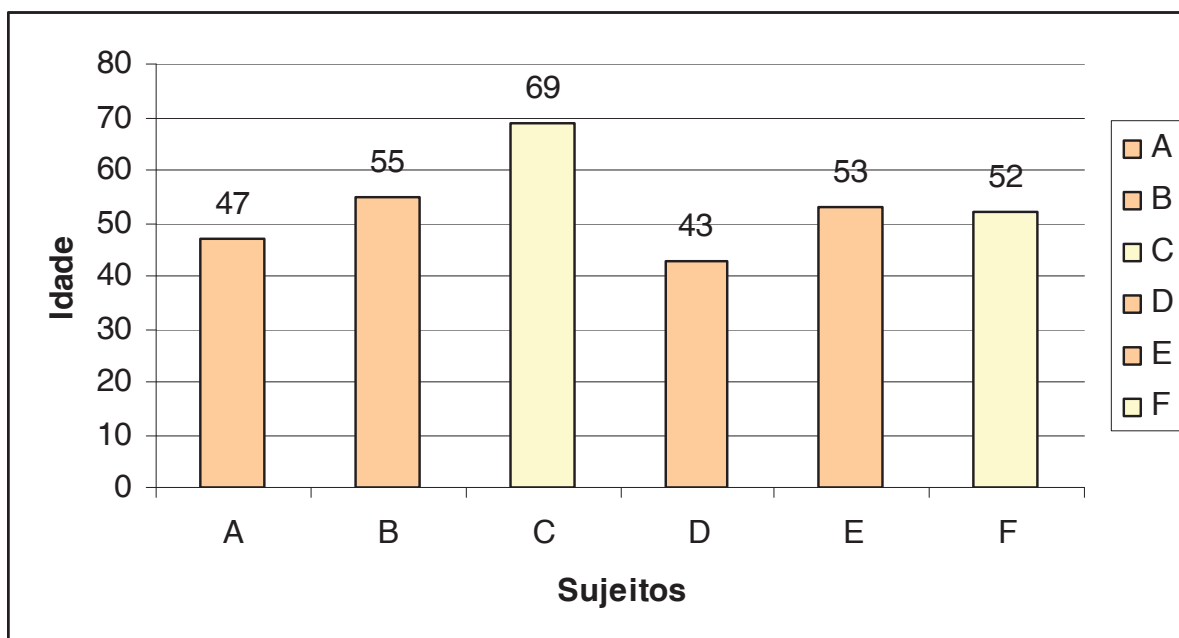
### **3.3 Perfil dos sujeitos**

O pesquisador contatou as ONGs que compõem a amostra, sendo bem recebido por todas as entidades que, inclusive, demonstraram-se interessadas no tema do presente estudo. No contato estabelecido com as entidades, foram identificados os sujeitos: os presidentes e os coordenadores. Em duas delas, não havia diretoria direta, uma por ser instituto ligado à organização empresarial cujo diretor-presidente da empresa exerce a função de presidente da creche. O instituto também desenvolve outras atividades assistenciais com a comunidade. A outra entidade não possui presidente por se tratar de organização governamental (OG), ligada à estrutura de uma Universidade Pública, sendo suas atividades vinculadas à Pró-Reitoria de Administração. Todas as entidades selecionadas têm nos quadros sociofuncionais a figura do coordenador, profissionais contratados, oriundos do ensino superior. Ao todo, foram realizadas 06 (seis) entrevistas.



**Gráfico 1 – Função dos sujeitos**

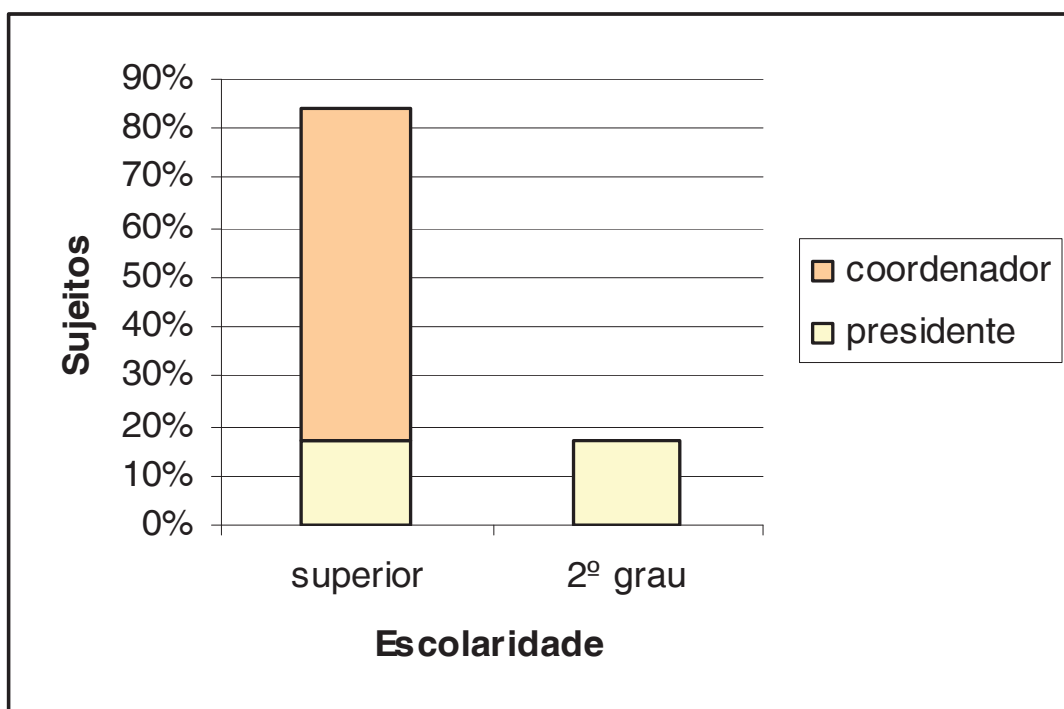
A faixa etária dos sujeitos está compreendida entre 43 e 69 anos, sendo a média correspondente a 53 anos. Importa dizer que a média de idade dos presidentes (61 anos) é maior que a média dos coordenadores (50 anos).



**Gráfico 2 – Idade dos sujeitos**

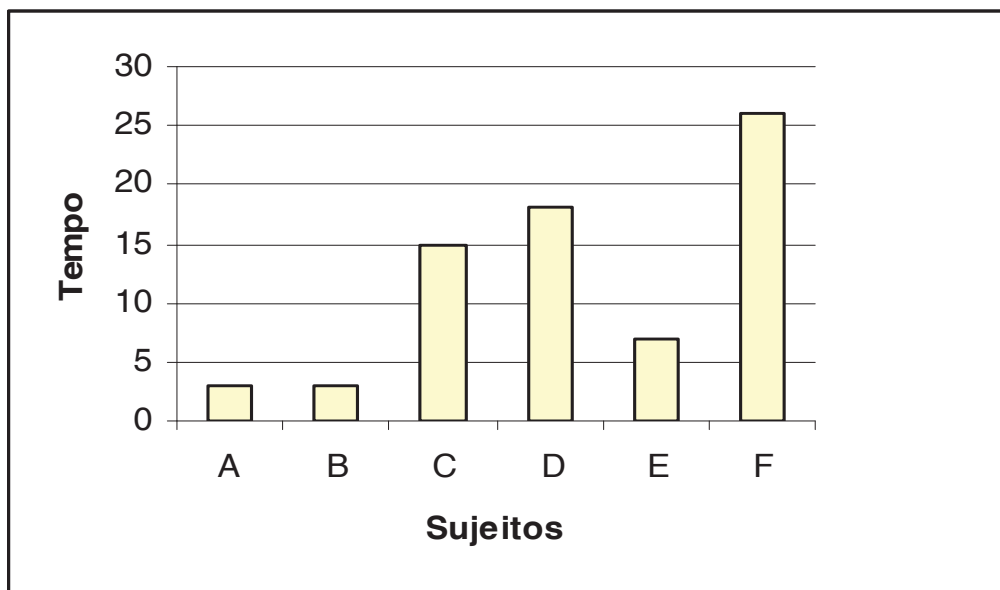
Com relação à escolaridade dos sujeitos, 83% possuem curso superior e 17% segundo grau completo. Dentre os que possuem curso superior, 80% são formados em Serviço Social e 20% em Teologia. Ainda é válido mencionar que há as seguintes formações: doutorado completo, doutorando, especialização *lato sensu* e curso de magistério além do curso superior.

Além disso, foi constatado que a maioria procura se manter atualizada por meio de cursos diversos, visando à educação continuada.



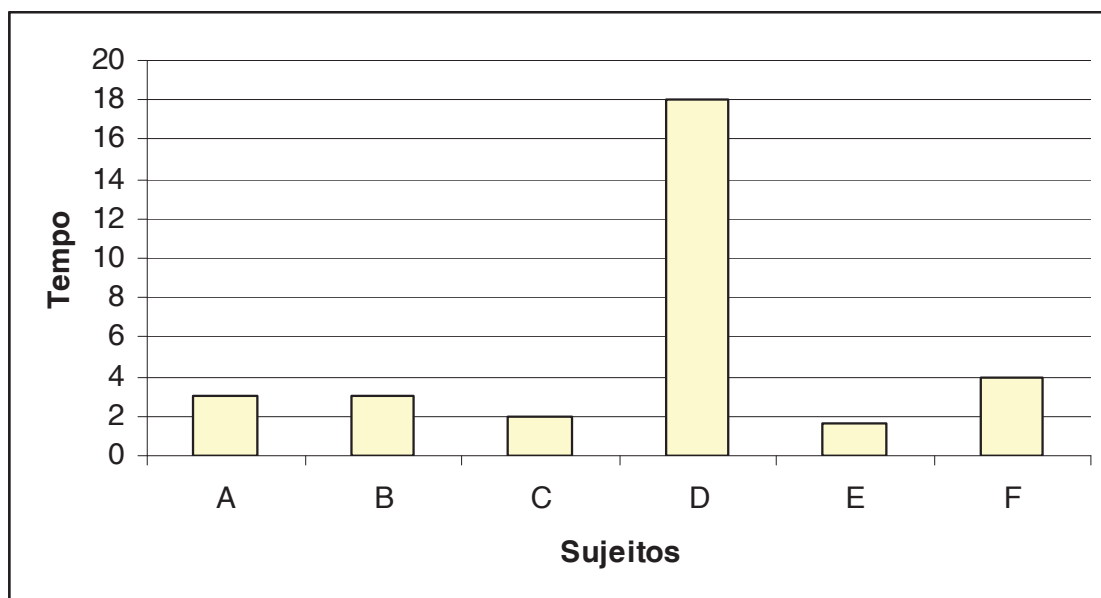
**Gráfico 3 – Escolaridade dos sujeitos**

Quanto ao tempo em que os sujeitos estão na instituição: Ana, há 3 anos; Biel, 3 anos; Isa, 15 anos; Marina, 18 anos; Luiz, 7 anos; Regina, 26; anos sendo que 50% estão nas entidades desde sua fundação.



**Gráfico 4 – Tempo de trabalho dos sujeitos na instituição**

O período em que os sujeitos estão desenvolvendo suas funções como presidentes ou coordenadores corresponde a: Ana, 3 anos; Biel, 3 anos; Isa, 2 anos; Marina, 18 anos; Luiz, 1 ano e 6 meses; e Regina, 4 anos.



**Gráfico 5 – Tempo dos sujeitos na função**

Nota-se que 50% dos sujeitos exercem a mesma função desde o momento em que começaram a trabalhar na instituição.

Ao revelarem o exercício do trabalho em outras funções na mesma instituição, Ana e Marina disseram que são coordenadoras das respectivas creches desde o início das mesmas, sendo que Ana ainda foi presidenta de outra creche por mais de 10 anos.

Biel foi contratado exatamente para exercer a função de coordenador, tendo em vista que já havia coordenado outra creche por 12 anos. Ao mesmo tempo em que coordenava a creche também exercia a função de assistente social e, concomitantemente a essas funções, era assistente social de outra entidade voltada ao atendimento de deficientes visuais, trabalhando meio período em cada instituição.

Isa vem intercalando as funções de presidenta e tesoureira desde o início da creche. Luiz, além de coordenador, permaneceu dois anos como diretor voluntário e, logo em seguida, assistente social da mesma instituição por três anos. Regina foi assessora eclesial e vice-presidenta, além de ter sido presidenta da mesma instituição em outras oportunidades.

Percebe-se que todos os sujeitos possuem longo histórico em entidades sociais voltadas ao atendimento de crianças, o que favorece o desempenho de suas funções.

### **3.4 Fala dos sujeitos**

A abordagem qualitativa ocorreu a partir da análise e interpretação do discurso dos sujeitos. A pesquisa possibilitou conhecer o significado das ações e relações humanas dos atores sociais, principalmente no que diz respeito à sensibilidade dos mesmos com relação às questões pertinentes à gestão, planejamento, marketing, empreendedorismo, avaliação, recursos humanos, financeiros e estruturais das ONGs que compõem a amostra do universo.

Além disso, a objetividade dos dados quantitativos deve interagir com a subjetividade dos dados qualitativos.

Assim, o primeiro questionamento efetuado nas entrevistas foi sobre a gestão da entidade com a clara intenção de conhecer como as ONGs são administradas.

A creche ligada à organização empresarial possui um sistema de gestão diferenciado. As áreas de planejamento, recursos humanos, contábil e financeiro são gerenciadas pelas respectivas áreas da própria empresa. E além de ser conveniada com a Prefeitura de Franca, realiza parceria com outras organizações privadas, inclusive do mesmo

ramo de atividade. Na creche, por sua vez, há funcionários devidamente preparados para cuidar e educar as crianças matriculadas.

As empresas parceiras têm o direito de matricular os filhos de seus funcionários na creche e participar das decisões administrativas e educacionais. Ao mesmo tempo, têm o compromisso de custear as despesas relativas a cada criança matriculada.

Ana, coordenadora da creche, esclarece:

[...] se trata de um modelo de gestão profissional, com base em uma linha de gestão empresarial, sendo que a proposta, desde o início, era para o empresário assumir a parte que lhe cabe na área da infância e adolescência com os seus funcionários.

Ainda ressalta:

[...] por isso, sua gestão é diferente das demais creches francanas. [...] é uma gestão que acredita nos sonhos e nas possibilidades de tirar as ideias do papel.

Na verdade, realmente se trata de um modelo de gestão diferenciado, pois, agrega o profissionalismo da gestão empresarial ao conhecimento e sensibilidade dos atores sociais nas atividades diárias da creche, no contato direto com as crianças.

Mencionou:

Nós precisamos acreditar mais nessas ideias. E é por isso que eu falo que a Prefeitura deveria investir e procurar mais parcerias como essas. A gestão compartilhada, no meu entendimento, é mais democrática, mais participativa e dá mais resultados.

[...]

Embora exista aquela linha de pessoas que defendam que o Poder Público tem que resolver e tem que fazer, eu não penso assim. Eu penso que a sociedade tem que ocupar seu espaço, e que se não for assim não vai funcionar, pois o Poder Público não dá conta.

A creche representada por Biel e Isa, respectivamente coordenador e presidente, foi fundada por um grupo de casais pertencentes à Igreja Católica em 1986, que estão na diretoria até os dias de hoje de forma participativa e presente. Desde o início, a proposta era oferecer uma creche diferenciada, tanto em termos de disciplina, quanto de noções de moral e ética.

O pesquisador comprovou que a entidade se destaca pelo profissionalismo da gestão, sendo bem organizada administrativa e financeiramente, assim como pela atuação dos funcionários, dedicados e bem-humorados, para realizar a função pertinente a cada um.

Outro ponto que merece destaque é que a forma de gestão, o apoio e a tranquilidade transmitida pela diretoria e coordenação aos funcionários refletem diretamente na vontade das crianças em irem para a creche e, conseqüentemente, no rendimento em sala de aula e na formação enquanto pessoa.

Nessa entidade, é nítido que os funcionários trabalham felizes, pois são valorizados. Recebem atenção especial e reconhecem isso. Dentre os motivos, pode-se citar que os salários pagos são um pouco superior ao das outras entidades e existe ainda uma cesta básica diferenciada no final do mês. Além disso, Biel frisa:

[...] aqui, temos um ambiente de trabalho muito bom. Lutamos para que todos se tratem com muito respeito.

Claro que o salário é importante, porém, o pesquisador pode comprovar que a motivação dos funcionários também é gerada pelo respeito dado pela diretoria e coordenação.

Biel, com grande experiência no trabalho com as demandas sociais, ressaltou:

Já relatei isso para o presidente e para o pessoal: em mais de 30 anos como assistente social nunca havia visto uma instituição como esta. A organização, o padrão de qualidade, a disciplina. Sabe aquela história: ah, isso aqui não presta, não serve mais em casa, então vamos levar para uma entidade! Aqui, isso não existe. É tudo visto com muito zelo pela diretoria.

[...]

E nós temos um padrão de qualidade aqui na creche que eu falo muito para as meninas: nós não podemos deixar cair.

Para as crianças serem devidamente atendidas, Biel esclarece que é premissa a valorização dos funcionários, o respeito e o envolvimento das famílias nas atividades da creche:

Eu acho muito importante o funcionário estar motivado, comprometido com o trabalho. O funcionário trabalhando com amor. E dar atenção às famílias, caso contrário não adianta. Então nós focamos muito isso: os funcionários e as famílias.

Isa, por sua vez, assim se expressa:

Enquanto gestão eu acho que não é uma coisa só que nós diretores devemos fazer. Acho que a gente tem que ser amigo do pessoal. Mas, a humanidade está fazendo algumas coisas que a meu ver não estão certas. O excesso de liberdade, por exemplo. Os direitos e deveres têm que andar junto.

[...]

O gestor deve ser uma pessoa amiga e, ao mesmo tempo, exigir o que tem que ser feito, com bom senso. Assim, os problemas serão mais fáceis de serem resolvidos.

[...]

Antigamente existia muita rigidez, mas, hoje em dia, há muita frouxidão. Temos que buscar o equilíbrio seja na família ou no trabalho. Se nos pautarmos por isso não tem como errar.

A entidade ligada à OG é uma seção técnica da própria unidade e, com relação ao sistema administrativo, segue todos os trâmites gerenciais da mesma. Isso quer dizer que as áreas de recursos humanos, compras, financeiro, dentre outras são geridas pela OG. Ressalta-se que ficam a cargo da coordenadora as funções de coordenação pedagógica e da própria creche em sentido estrito.

A creche representada por Luiz e Regina, respectivamente coordenador e presidenta foi construída na região do Jardim Aeroporto depois que uma pesquisa demonstrou que a maioria das crianças atendidas no centro da cidade era daquela região. Inicialmente, o atendimento às crianças era realizado debaixo de uma árvore. Aos poucos, as igrejas da região foram cedendo salas para atendimento. Depois disso, construiu-se um barraco de madeira e, posteriormente, a Prefeitura ajudou a construir uma parte da creche.

Essa entidade tem o apoio da Igreja Católica, por meio da Diocese de Franca. Desde a fundação, seus membros participam ativamente tanto da diretoria quanto da gestão da creche em seu dia-a-dia. Vários já foram presidentes, coordenadores e funcionários. Segundo Luiz, além da disponibilidade dos membros,

[...] a Diocese tem nos dado uma ajuda financeira também, mas não existe nada fixo.

Quanto à forma de gestão, um diferencial positivo foi que o coordenador da creche divide as decisões com duas assistentes sociais e uma pedagoga. Na verdade, trata-se de uma equipe de coordenação.

Merece destaque a importância dada pela entidade à questão contábil. De acordo com Regina,

Nestes últimos três anos, a creche passou por um esquema de mudanças, inclusive por esta questão contábil. E nós percebemos na nossa caminhada que Franca não tem isso, pois os escritórios faziam uma contabilidade mais voltada para o esquema comum que todo mundo conhece. E quando chegava na hora de mandar os relatórios para o Conselho Nacional (CNAS), as tais notas explicativas, a gente ia percebendo que se não fizessemos conforme a orientação deles a documentação voltava.

[...]

Por isso, nós procuramos estar sempre acompanhando o que atualmente existe de orientação técnica para o Terceiro Setor. O nosso escritório de contabilidade tem acompanhado as atualizações na legislação. Inclusive entram sempre em contato com um contador especialista no Terceiro Setor da cidade de São Paulo.

[...]

Então, isso é um diferencial.

Ainda comenta:

E ainda vejo que se perdem muitas isenções por conta do desconhecimento e organização contábil.

De fato, toda ONG devidamente formalizada, organizada do ponto de vista contábil e jurídico, tem reais possibilidades de alcançar as qualificações de OSCIP e OS, o título de utilidade pública nas três esferas governamentais e o CEBAS.

Regina frisou a importância da educação em valores éticos e morais:

Em primeiro lugar, deve ser trabalhada a questão da educação, os princípios e os valores de novo. Por exemplo, temos visto um incentivo do Ministério da Educação para que os pais acompanhem mais de perto o que os filhos estão tendo na escola.

Nessa entidade, certamente a mais carente estrutural e financeiramente, o pesquisador pode constatar o esforço de todos os atores sociais na busca da excelência das atividades em prol das crianças atendidas, mesmo com diversas dificuldades cotidianas. Ressalta-se a sensibilidade dos atores sociais para com a realidade social das crianças e a crença dos mesmos em que o trabalho desenvolvido muda o futuro de uma criança. Eles acreditam que a perseverança transforma uma criança carente em um adulto melhor preparado para a vida. Regina finaliza mencionando:

[...] eu acredito na mudança; e todos nós deveríamos acreditar também.

Quando questionados se a entidade possui ou não planejamento das atividades, todos os sujeitos disseram que sim. No entanto, o pesquisador constatou que, em

alguns casos, o planejamento pode ser mais bem elaborado e, em outros, nem tanto, devido ao fato de que entre os envolvidos nas creches há pessoas capacitadas à elaboração de planejamento com formação acadêmica adequada e outras não.

Ainda deve-se esclarecer que a Secretaria de Educação do Município de Franca, auxilia as creches conveniadas na elaboração do planejamento pedagógico anual, efetuado no início do ano letivo.

A entidade ligada à organização empresarial possui um sistema de planejamento vinculado à própria estrutura da empresa. Assim, questões financeiras e contábeis são planejadas pela área contábil, questões relativas aos funcionários pela área de recursos humanos, etc., em conjunto com o coordenador da creche. Trata-se de um modelo de gestão que vem ao encontro com o proposto no presente estudo, tendo em vista observar preceitos modernos de administração, sem deixar de ouvir as pessoas envolvidas diretamente na entidade.

Biel citou que a instituição efetua o planejamento no início do ano buscando estabelecer metas estruturais e relativas aos funcionários. Ressaltou também que o planejamento pedagógico elaborado pela Secretaria de Educação é bem eficiente.

Marina mencionou que a entidade que coordena possui um sistema de planejamento anual, elaborado após a última semana de janeiro, no início do ano letivo. Trata-se de uma semana de formação para todos os funcionários que, além da atualização profissional, efetuam o plano de trabalho.

A questão da prática do marketing social pelas entidades ainda é insuficiente. Apenas Marina mencionou que há preocupação em fortalecer a marca da creche junto às famílias e comunidade na qual se encontra inserida. Para tanto, utilizam-se da tecnologia de informação através da manutenção de um site com informações sobre a creche e um painel de fotos das crianças tiradas semanalmente.

Todos os demais sujeitos mencionaram que não utilizam esse instrumento para consecução dos objetivos da creche, muito embora o considerem importante. Regina citou:

Considero muito importante. E nós ainda usamos muito pouco o marketing. Porém, até para você usar o marketing tem que ter dinheiro. E nós não temos. Então, na hora de você pegar dinheiro para investir em marketing você pega e paga um funcionário. Não se investe nele porque a falta de recursos te faz priorizar.

Outro questionamento foi referente às crises ocorridas na trajetória histórica da instituição. Os sujeitos, ao serem questionados a respeito de crises, afirmaram unanimemente que a instituição enfrentou alguma crise em certo momento. Alguns ainda disseram que as crises são constantes.

O problema principal e comum em todas as creches é a questão financeira, o que caracteriza 'crise' mencionada pelos sujeitos. Os recursos financeiros necessários à sustentabilidade é o motivo pelo qual os gestores mais se dedicam à resolução.

As dificuldades em obter recursos existem desde o início das atividades das entidades, em razão do processo de implantação da estrutura física, das despesas iniciais com a folha de pagamento e de outros fatores que ainda podem afetar as finanças de uma creche.

A crise econômica global do final de 2008, por exemplo, obrigou determinada entidade a reduzir suas atividades pela metade. Também o descontrole financeiro de um dos governos municipais, fez com que uma creche não recebesse o subsídio na data prevista e no valor integral por diversas vezes. Na época, a solução foi demitir funcionários, diminuindo o atendimento de 325 para 150 crianças.

Do mesmo modo, outra creche diminuiu o número de crianças atendidas de 240 para 100. Ressalta-se que a demanda é muito maior do que a capacidade de atendimento, tendo em vista a existência de lista de espera. Nessa entidade, faltam equipamentos em condições mínimas de utilização e, principalmente, há carência de funcionários, educadores, cozinheiros e faxineiros. Essa é uma questão curiosa tendo em vista que gera esforço coletivo à consecução de tarefas específicas, o que por um lado demonstra empenho individual e união da equipe, por outro traz à tona o amadorismo, a emergência do atendimento cotidiano, evidenciando o despreparo das estruturas, não obstante a boa vontade presente nas ações dos atores sociais.

Além dos problemas gerados pela ausência do equilíbrio financeiro, Marina reconhece que a creche coordenada por ela iniciou seus trabalhos de forma assistencialista e amadora, o que dificulta o entendimento dos atores sociais com relação à questão da profissionalização da gestão financeira até os dias de hoje.

Por outro lado, não só a questão financeira é um problema para as entidades direcionadas ao atendimento de crianças. Há ainda outros fatores, entendidos por crise.

Marina menciona problemas com os pais das crianças no que se refere ao entendimento do projeto educacional. Apesar de manter um sistema de atendimento e orientação constante, os próprios pais não compreendem que as creches se preocupam em ter um trabalho educacional de qualidade.

Biel comenta que a maior dificuldade da creche é a falta de comprometimento das famílias. Para melhorar a situação, foi contratada uma psicóloga para atender as famílias, além das crianças e dos funcionários. É um trabalho rígido, pois foi estipulado que a psicóloga deve atender os pais ou responsáveis pelas crianças pelo menos uma vez por mês e, em caso do não comparecimento dos mesmos, as crianças não entram na creche até que alguém fale com a psicóloga.

As crises têm sido superadas principalmente em função do comprometimento e motivação dos atores sociais. Os problemas financeiros gerados foram sendo resolvidos no decorrer do tempo. A estabilização da economia também favorece a captação de recursos provenientes de pessoas físicas e jurídicas, pois, um governo municipal que possui as receitas e despesas equilibradas repassa corretamente o subsídio para as entidades, evitando transtornos financeiros.

O entendimento do plano pedagógico por parte das famílias, envolve e compromete as mesmas com as atividades da creche, conferindo maior eficácia ao processo educacional das crianças. A contratação de um psicólogo tornou-se solução efetiva para a consecução dos objetivos propostos pela instituição. Outro exemplo de solução refere-se a uma das creches que iniciou curso de artesanato com as mães das crianças, a fim de proporcionar a integração de funcionários, famílias e crianças.

Também foi questionado a respeito da atual estrutura física e de recursos humanos das entidades. Quanto à estrutura física, a creche ligada à organização empresarial possui estrutura devidamente adequada para desenvolvimento das atividades obteve a qualificação como OSCIP desde o início dos trabalhos.

O espaço físico da entidade representada por Biel e Isa tem 8 (oito) salas de aula apropriadas a crianças, amplo espaço para recreação, área verde, laboratório de informática, biblioteca, videoteca, cozinha devidamente equipada, sala para secretaria e coordenação, entre outros, devidamente organizados e bem cuidados.

Também Marina mencionou que a estrutura física da creche comporta bem a quantidade de crianças atendidas. Ela frisou:

[...] a capacidade é para 32 crianças e nós estamos hoje com 28. Somos privilegiados, pois atendemos muito bem. O espaço foi construído e planejado para esse atendimento. Poderíamos até atender um número maior, mas, seguimos o número pré-estabelecido.

O mobiliário está em ordem, porém, há a necessidade de melhorias. Marina esclareceu:

[...] os móveis ainda são do antigo CCI, por isso cada mesa ainda é de uma cor, etc.. Por exemplo, nós tínhamos berço aqui de quando o CCI foi fundado e, no ano passado, nós só conseguimos mudar 5 berços.

Além disso, pode-se frisar a questão da importância que a coordenadora da creche dá ao planejamento, pois, as metas físicas são vinculadas à disponibilidade financeira disposta no plano de ação anual. Segundo Marina,

[...] trabalhamos com metas. No ano passado, foram os berços; neste ano, o foco são mesinhas novas para as crianças; depois o refeitório, deixando a parte da administração para o fim, porque a nossa prioridade são as crianças.

Luiz e Regina, por sua vez, reconheceram que a entidade ainda necessita de mais e melhores acomodações, principalmente salas de aula. Para Luiz:

[...] com relação à estrutura física nós estamos em busca de parcerias com o Estado para construção de salas para atendermos as demandas. E ainda tentar a construção de uma quadra onde as crianças possam ter mais atividades recreativas, pois nós temos só um salão. Hoje, nós temos que fazer rodízio nos espaços do prédio. E as crianças acabam brincando muito nas salas de aula que, devido à demanda, nossos espaços estão sempre pequenos.

De fato, não é correto crianças realizarem atividades recreativas em sala de aula. Embora o rodízio se torne a solução para a questão, o ideal é a construção de novas salas e de quadra esportiva.

Por outro lado, Regina mencionou que a entidade procura sempre cumprir

[...] com todas as regras do Conselho da Assistência Social e as orientações técnicas do ECA.

Mas, responsabiliza o poder público pela atual falta de estrutura, dever constitucional do Estado:

Enfim, a nossa estrutura poderia e tinha que ser muito melhor, porém, não se têm condições. Para mim é devido à falta de políticas públicas.

[...]

A realidade de hoje é que o município proporciona, com muita dificuldade, as coisas, e as entidades tentam suprir as carências, porém, não têm recursos. Voltamos na falta de investimentos nesta área [...].

Na parte de recursos físicos, acho que comparando a umas creches por aí é invejável. Infelizmente, tem lugares bem carentes. Mas falta muito ainda. Inclusive na parte técnica, que hoje nos ajudaria em questões pedagógicas que ainda não temos.

Com relação à estrutura de recursos humanos das entidades, foi apurado que todas as creches pesquisadas possuem diretoria atuante e conselhos fiscais e administrativos. Quanto ao quadro de funcionários, em apenas uma entidade, foi verificada quantidade inadequada de colaboradores, principalmente no que tange a educadores.

Ana citou que a creche que coordena conta com uma estrutura completa, uma coordenadora com formação específica, que é assistente social, e a equipe de funcionários. São 18 (dezoito) ao todo. A diretoria é eleita a cada 2 (dois) anos pelos seus membros juntamente com as famílias das crianças e os funcionários que compõem o quadro de associados.

Na creche representada por Biel e Isa são 19 (dezenove) funcionários, sendo 10 (dez) educadoras, 1 (uma) coordenadora, 3 (três) serviços gerais, 1 (uma) cozinheira e 1 (um) auxiliar trabalhando diariamente e, ainda, 1 (um) professor de capoeira, 1 (uma) fonoaudióloga e 1 (uma) psicóloga que trabalham uma vez por semana.

Isa ressaltou a harmonia existente entre os funcionários e a diretoria:

[...] nossos funcionários vestiram a camisa da creche e, por isso, a creche anda muito bem. Eu os oriento a sorrir quando eles entram na creche. E eles sorriem.

Marina citou que a quantidade de funcionários do CCI é perfeitamente adequada à quantidade de crianças atendidas. Ainda ressaltou a importância das pessoas no processo de gestão de sua entidade:

Eu gostaria de destacar o nosso investimento nos recursos humanos, que eu acho que é fundamental. Desde o primeiro momento em que assumi o CCI foi uma prioridade minha mesmo. Eu acho que se a gente não conseguir investir nos recursos humanos as metas não são alcançadas, pois você não consegue fazer articulação, não consegue fazer seu marketing, não consegue fazer seu trabalho. É um aspecto essencial.

A entidade representada por Luiz e Regina possui, na atualidade, diretoria constituída por 22 (vinte e dois) membros, com reuniões a cada 15 (quinze) dias em que são

apresentados os relatórios das atividades. Seu quadro de funcionários é composto por 4 (quatro) educadores, 2 (dois) assistentes sociais, 1 (uma) pedagoga, 2 (dois) serviços gerais, 1 (uma) cozinheira e 2 (dois) auxiliares de escritório, perfazendo um total de 12 (doze) funcionários.

Nas entrevistas, ao abordar a questão da educação continuada para diretores, conselheiros e funcionários, percebeu-se que todos conhecem sua importância, porém, mais ações deveriam ser feitas nesse sentido.

Ana informa que não há um esquema de educação continuada que incentive os envolvidos na entidade a buscar o desenvolvimento em suas respectivas áreas. Ressaltou que, no último ano, o único curso que fez foi sobre o tema responsabilidade social e não por intermédio da entidade.

Biel mencionou que os funcionários recebem cursos ministrados pela psicóloga contratada no início do ano, como exemplo, um curso de motivação, e a formação ministrada mensalmente pela Secretaria de Educação do Município de Franca. Enquanto coordenador, embora consciente da necessidade da educação continuada, Biel citou:

[...] eu, pessoalmente, só vou às reuniões do Champagnat buscar treinamentos.

Já a entidade coordenada por Marina é a única que possui um planejamento de educação continuada previsto em regimento interno. É importante ressaltar que tal planejamento visa tanto a questões pedagógicas quanto a gerenciais. Segundo ela,

Nós temos um projeto de formação continuada dos funcionários do CCI, pois entendemos que é fundamental. E essa formação visa tanto o desenvolvimento profissional quanto pessoal de todo o quadro de funcionários. Desde o auxiliar de serviços gerais aos supervisores. Consta inclusive no nosso regimento: o CCI fechará uma vez por mês para formação. Além desse projeto, temos um projeto de formação continuada para temas específicos, que é realizado à medida que detectamos uma necessidade. Por exemplo, nós estamos desde o começo do ano fazendo um curso sobre “formação da criança”. Tudo depende da demanda.

Marina ainda mencionou:

[...] enquanto coordenadora do CCI passo por formações específicas para minha função, por exemplo, terminei agora um curso de gestão de equipes. [...] eu sei da importância da figura do gestor de um CCI, então a gente procura buscar essa formação constante, não só o lado educacional, mas o gerencial também. Por exemplo, exercer a liderança no sentido de distribuir

funções, de desenvolver a capacidade dos funcionários, aumentando a criatividade, desenvolver a sensibilidade dos funcionários, que é essencial, você ter uma equipe comungando, uma equipe mesmo, e não um grupo de trabalho. É fundamental.

Para Regina:

[...] devemos ter pessoas especializadas em cada área. Sou especialista em psicopedagogia e acho que todos os educadores deveriam ter. É importante.

Outro questionamento efetuado foi com relação à subsistência financeira das entidades. A creche ligada à organização privada, por sua vez, mantém convênio com a Prefeitura de Franca e parceria com outras empresas privadas. Assim, o poder público subsidia 40% das vagas. Os 60% de vagas restantes são destinadas às empresas parceiras assumindo também as despesas das crianças. Embora tenha sofrido com as consequências da crise econômica de 2008, que afetou o setor privado de modo acentuado, essa entidade encontra-se com suas finanças equilibradas no momento.

A questão do equilíbrio também é ressaltado por Ana ao falar da importância da creche estabelecer parcerias, pois, permite o crescimento da entidade considerando o envolvimento de outros atores sociais, inclusive do ponto de vista financeiro.

Ainda citou:

[...] as empresas parceiras pagam as 13 parcelas, assim como a Prefeitura, considerando os custos de final do ano.

Biel e Isa também mencionaram que a entidade se encontra financeiramente estabilizada. Segundo Isa,

Hoje se mantém com a verba pública municipal. Às vezes, vem algum subsídio federal que é repassado pelo município. Mas, com o repasse atual, no nosso caso, a verba é suficiente. Dá para tocar folgado.

[...]

[...] é o correto, pois, o setor público tem que dar este apoio financeiro para as entidades.

Além do subsídio público municipal, a entidade já recebeu verbas para execução de determinados projetos como a ampliação de salas de aulas, provenientes do governo estadual, apoiada por deputados.

A situação financeira dessa entidade merece destaque. Para Isa:

[...] a creche está muito bem equipada, não falta nada. Além disso, há anos a creche não realiza mais eventos para angariar recursos financeiros e, no final do ano passado, foi possível até conceder abono aos funcionários.

A diretoria não permite que os funcionários se preocupem com as questões financeiras da creche, mas, apenas as relativas às respectivas funções, objetivando somente as crianças. Biel citou:

[...] com relação à parte financeira não é solicitada a participação de funcionários em promoções, para vender rifas, etc.. O funcionário não está a par. A diretoria sempre arruma os recursos.

[...] não consigo detalhar o que acontece com a questão financeira. Porém, eu te digo que os funcionários também nunca são chamados a colaborar. É a diretoria que resolve todos os problemas financeiros.

Por outro lado, Isa observou que nem sempre a creche esteve estabilizada quanto à questão financeira, fato que ocasionou muitos problemas:

No governo municipal anterior, nós tivemos atraso no repasse das verbas. Daí em diante regularizaram as contas, pois, antes, no final do mês, não se sabia se o dinheiro viria. O atraso no repasse do subsídio municipal causava transtornos de diversas ordens. Nos dias de hoje, a situação mudou.

Ressaltou:

[...] o prefeito atual ainda aumentou o valor per capita por criança.

A creche ligada à OG também se encontra estável do ponto de vista financeiro. Tal estabilidade se deve ao fato de que todos os funcionários são concursados e, sendo assim, a folha de pagamentos é responsabilidade da própria OG. Também é destinado o valor de R\$ 1,00 por dia por criança para as despesas com alimentação. Demais recursos como materiais de higiene, limpeza, pedagógicos, dentre outros, são provenientes da seção de compras de materiais da OG que, por sua vez, segue orçamento anual para empenho das despesas. Marina ressaltou:

Nós não temos déficit, pois todo o nosso custo fixo tem previsão para o pagamento.

Luiz e Regina disseram que a creche recebe subsídio municipal mensalmente. Além disso, os recursos são oriundos de eventos realizados e doações de pessoas físicas e jurídicas. Às vezes, recebem verbas provenientes do governo estadual mediante projeto aprovado, por intermédio da atuação de deputado. Quando faltam recursos, os próprios funcionários telefonam para colaboradores cadastrados.

Luiz mencionou que, na atualidade,

[...] temos poucos colaboradores mensais, precisamos aumentar.

Disse ainda que a creche sempre procura realizar projetos com outras entidades, sejam nacionais ou internacionais, porém, encontram muitas dificuldades no momento.

De acordo com Regina,

[...] o maior problema da creche é o financeiro porque, por mais que o município nos ajude com material pedagógico ou alimento, o dinheiro é fundamental.

Sobre a questão do empreendedorismo social, a entidade ligada à organização privada possui modelo de gestão compartilhada com outras organizações privadas que, embora concorrentes em seu ramo de atividade buscam, em conjunto, alcançar o mesmo objetivo. De acordo com Ana, o empreendedorismo social é constatado nesse próprio modelo de gestão inovadora:

Eu entendo que o próprio modelo de gestão compartilhada com empresas parceiras, que são ouvidas em todas as decisões que precisamos tomar na creche, que não depende 100% do poder público, nem de associados, nem de realizar promoções, acredito que seja uma gestão inovadora. Ressalto que é a única em Franca que utiliza deste modelo de parceria referente a vagas. Nós temos mais de 140 vagas conveniadas com outras empresas e vários projetos. Exemplo: há um que premia projetos inovadores, com dinheiro mesmo. A ideia era premiar na área da criança e do adolescente, dos idosos e dos portadores de necessidades especiais.

Ainda mencionou que sabe da existência de grupos de empresários dos ramos calçadista e farmacêutico interessados em realizar projetos semelhantes, mas que não prosperaram por falta de disponibilidade dos próprios empresários para colocar o projeto em prática. Citou que o poder público deveria incentivar tais empreendimentos:

Eu acredito que a Prefeitura precisa replicar umas duas ou três iniciativas como estas junto aos empresários. É um modelo inovador e diferenciado.

Biel mencionou os cursos disponíveis para as mães das crianças que, além de capacitá-las para o trabalho, geram o envolvimento das mesmas com as atividades da creche. Ainda fez questão de frisar que a entidade

[...] é sempre aberta a novas ideias em todos os níveis: diretoria, coordenação e funcionários.

Na entidade coordenada por Marina, a inclusão digital é um dos diferenciais. Outro ponto que é tratado como prioridade é o incentivo à questão do lúdico, desenvolvendo as crianças por meio de brincadeiras. Nesse sentido, há alguns projetos voltados para a valorização do brincar. Neste ano, por exemplo, foi feita uma sala de artes para valorizar a criatividade e a questão da construção, com o intuito da criança aprender a brincar mesmo. Esclarece:

Hoje, há uma tendência muito escolarizante da educação infantil. E essa não é a proposta das creches em especial, nem das pré-escolas. Mas, isso é uma questão muito forte. Por exemplo, nós tivemos pais neste ano que tiraram crianças de 4 anos para colocar em escolas para serem alfabetizadas, mesmo que ainda se fale da importância da infância. Isso é um diferencial para nós.

Regina mencionou que muitas crianças que passaram pela creche alcançaram formação superior e se encontram empregadas na atualidade. Ainda citou:

[...] os problemas sociais são tantos que os canos das paredes estão rachando. Temos que mudar toda uma tubulação para resolver os problemas. Já questionei vários Assistentes Sociais de Franca quanto a isso, pois entendo que apenas se passar uma tinta em cima, não se resolvem os problemas. E os problemas sociais de Franca não são resolvidos. Não adianta somente tirar a criança que está se afogando no rio, mas, tirar quem está jogando ela dentro do rio.

Apesar do pesquisador não constatar nenhuma ação inovadora e diferenciada nessa entidade, suas palavras são justamente a essência do empreendedorismo social.

O último tema verificado nas entrevistas é a questão da avaliação. Necessário explicar que a Secretaria de Educação do Município de Franca, além de auxiliar no planejamento pedagógico, também possui um sistema semestral de avaliação pedagógica,

em que a pedagoga da Prefeitura acompanha e orienta a execução do projeto pedagógico de todas as creches conveniadas.

Ana reforça tal afirmação ao dizer:

[...] 100% da creche é avaliada pela metodologia aplicada pela Prefeitura.

Biel comenta:

[...] a pedagoga da Prefeitura acompanha de perto a avaliação do projeto pedagógico semestralmente.

Há também avaliação com relação à gestão em 100% da amostra do universo pesquisado, aplicada pelos coordenadores e diretores. Em duas entidades, as avaliações são realizadas semestralmente; nas outras, apenas ao final do ano. Nessas avaliações, são verificadas se as metas financeiras, estruturais, tecnológicas, dentre outras foram atingidas segundo o planejamento efetuado. Os resultados das avaliações são apresentados à diretoria e funcionários das entidades. Apenas uma creche socializa os resultados com as famílias das crianças.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo permitiu concluir que a estrutura organizacional do Estado não está preparada para suprir as carências e necessidades das demandas sociais, especialmente aquelas pertinentes à educação infantil. Tais deficiências evidenciam as dificuldades enfrentadas, tendo em vista a participação direta do Poder Público municipal no processo, quando se trata de assumir efetivamente a gestão das creches.

Conquanto a Constituição Federal de 1988 tenha imposto ao Estado a obrigatoriedade de prover a educação e, na década de 1990, o tema tenha sido sacramentado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente e Lei das Diretrizes Básicas da Educação, as últimas administrações municipais persistiram na adoção do sistema de parceria de gestão das creches com as ONGs, as quais são, de fato, necessárias no processo educacional das crianças. Esse comportamento apresenta raízes histórico-cultural e financeira.

Há mais de 50 anos, grupos religiosos vêm suprindo a lacuna deixada pelo Estado no que diz respeito à educação infantil. Sob o prisma histórico-cultural esta questão é relevante e não pode ser desprezada. Contudo, sem desconsiderar a boa vontade dos atores sociais, as formas de gestão das ONGs apresentam falhas devido ao amadorismo com que foram desenvolvidas ao longo dos anos. Do ponto de vista financeiro, de acordo com informações da Secretaria Municipal de Educação, da cidade de Franca, lócus da presente investigação, aproximadamente 1200 pessoas trabalham registradas nas creches na atualidade, tornando inviável para a Prefeitura assumir tais despesas trabalhistas.

O Terceiro Setor no país encontra-se em pleno crescimento e desenvolvimento. Estudos realizados nos últimos anos, e demonstrados ao longo desta pesquisa, comprovam sua importância no cenário nacional. Embora as ONGs, em sua maioria, reconheçam a necessidade da profissionalização de seus métodos de gestão, a pesquisa efetuada constatou que a profissionalização ainda é uma das expressões da questão social, um desafio a ser conquistado pelas organizações do TS.

Observou-se que os gestores estão buscando educação continuada do pessoal que se integra às atividades desenvolvidas, em temas relativos à gestão das ONGs. Atualmente, cursos e treinamentos nas áreas contábil, financeira, marketing, gestão de pessoas, entre outras, são oferecidos nos níveis técnico e superior. O SENAC, por exemplo, dispõe de cursos profissionalizantes, graduação e pós-graduação *lato sensu*. Inclusive, relevantes Instituições de Ensino Superior (IES), por meio de grupos de estudo, incentivam a pesquisa e a educação continuada, como o Programa de Pós-graduação em Serviço Social da

UNESP Franca (Grupo GESTA), a Fundação Getúlio Vargas (CETS), a Faculdade de Administração da USP (CEATS), entre outras.<sup>3</sup>

A ampliação do TS no Brasil, aliada à oferta de educação continuada, fomenta a produção de material, pesquisas, colóquios, cursos, oficinas, capacitação de lideranças, através de intercâmbios e recepção desses agentes em programas de pós-graduação, bem como a implantação de cursos de mestrado e doutorado sobre o tema.

Todavia, ainda é necessário um aprofundamento na compreensão do tema gestão e, também, interesse dos atores sociais em se preparar mais adequadamente para exercerem suas funções. O apoio do poder público, no que se refere a investimento e participação, deveria ser incrementado. A iniciativa privada, por sua vez, também poderia participar mais ativamente das questões sociais, principalmente por meio de parcerias com ONGs, no sentido de auxiliar no bom andamento dos trabalhos, a incentivar a eficácia e eficiência de seus modelos de gestão, à tomada de decisões adequadas à realidade vivida, investir em programas e projetos sociais, atendendo as comunidades no entorno de suas plantas industriais.

Para tanto, é imprescindível uma revisão das políticas públicas no âmbito municipal, objetivando equacionar as falhas e deficiências nas formas de gestão, redefinir o perfil dos gestores e atingir patamares de excelência nos projetos voltados para as crianças. Nesse sentido, uma proposta viável é a implantação de um sistema de parceria entre organizações governamentais, privadas e não governamentais, visando efetivar a qualificação profissional do TS.

Dessa forma, no que tange à educação continuada, seria profícuo estabelecer parceria entre as Secretarias Municipais, ou seja, a de Educação, Planejamento, Ação Social e outras que agreguem valores ao propósito de desenvolvimento integrado, preconizado pelas políticas sociais no que se refere à educação infantil.

Além disso, parcerias firmadas entre Secretarias municipais e IES francanas, como o Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF), a Faculdade de Direito de Franca (FDF), a Universidade de Franca (Unifran) e a própria UNESP poderiam ser expressivas, pois estas IES estão aptas a desenvolver a educação continuada para os atores sociais, por meio de cursos como o Serviço Social, Relações Internacionais, Administração, Ciências Contábeis, Direito, Psicologia, entre outros. Inclusive, uma opção seria oferecer tanto cursos de extensão

---

<sup>3</sup> Gestão Sócio-Ambiental e a Interface com a Questão Social (GESTA), Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS), Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS).

quanto de especialização *lato sensu*, bem como incluir o tema Terceiro Setor na matriz curricular dos cursos de graduação acima.

Quanto ao aspecto financeiro, o auxílio para viabilizar projetos de educação continuada poderia se originar de organizações privadas, considerando que se trata de uma forma de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Nesse sentido, urge envolver e motivar o empresariado francano no que se refere às questões sociais. Importante exemplo desse envolvimento, e talvez caso único, digno de incentivo, é o Grupo ORBE<sup>4</sup> – Empresa Junior de Relações Internacionais da UNESP. A entidade citada possui projeto de RSE que visa promover alianças entre ONGs e organizações privadas, buscando captar investimento social privado para aplicá-lo nas organizações do TS.

Um trabalho em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por sua vez, acrescenta a possibilidade de viabilizar a qualificação dos atores sociais no processo de gestão, no que diz respeito à capacitação dos gestores, diretores, conselheiros, dentre outros, aprimorando habilidades já existentes e desenvolvendo outras necessárias à consecução de suas funções sociais.

Ademais, o Poder Público municipal, considerando a Lei 11.079/04, que instituiu as normas gerais para contratação e licitação de parceria público-privada, poderia buscar projetos sociais e executá-los em conjunto com organizações privadas.

As possibilidades aqui descritas promoveriam a formação de atores sociais (gestores, educadores, diretores, etc.), agentes públicos (políticos ou do quadro funcional) e agentes privados (empregados e empregadores) no município de Franca.

Para que haja uma efetiva revisão das políticas públicas no município, todos os envolvidos nas questões do TS deveriam participar ativamente. A título de exemplo, pode ser citada a relevância de se promover diálogo constante entre os entes envolvidos e a Secretaria de Finanças através de sua respectiva Divisão Orçamentária, visto que, mais bem informada sobre as ações e necessidades sociais, a Administração Pública poderia destinar às creches valores condizentes com as suas realidades.

Considerando o recente aumento do número de creches no município, é igualmente importante estabelecer controle apropriado sobre a construção e manutenção de suas edificações. Assim, impõe-se a atuação de servidores municipais que, realmente exerçam tal controle antes e durante a efetivação das obras, atentando para as exigências técnicas específicas e buscando, sempre, atingir padrão de qualidade.

---

<sup>4</sup> ORBE significa mundo em grego.

O Estado tem a possibilidade de financiar e investir mais adequadamente nas ONGs, principalmente no que tange à educação, não somente em âmbito municipal, mas também, nas outras esferas de governo. Porém, o apoio estatal exige melhor apresentação de propostas e projetos sociais aos governantes públicos. Além disso, projetos ou ideias inovadoras, que frutificaram em determinados municípios, podem ser replicados em diversos lugares.

Do mesmo modo, projetos financiados pelo Estado propiciam melhor estrutura física, maior controle financeiro – devido à necessidade de prestação de contas – e fortalecem a imagem da ONG perante o público em geral, motivando o empresariado a buscar parcerias com as mesmas.

Outro desafio do TS é a própria identidade, que ainda se encontra em processo de formação. Considerando as mais diversas denominações existentes, não há outro modo de identificar as organizações que compõem o TS senão a partir de algumas características peculiares, tais como: não governamentais, privadas, autônomas, sem fins lucrativos, de finalidade pública, cujos objetivos se ligam a temas como cidadania, emancipação, autonomia, educação, saúde, cultura, meio ambiente, direitos, dentre outros.

O caráter multidisciplinar do TS também é ponto que merece estudos mais aprofundados. Muito embora seja importante para seu desenvolvimento que as ONGs agreguem conhecimento de diversas áreas como o Serviço Social, Administração, Sociologia, Direito, Contabilidade, Relações Internacionais, Economia, Psicologia, entre outras, essas mesmas áreas devem interagir e aprender umas com as outras, visando à excelência nos serviços prestados pelas ONGs quanto às diversas expressões da questão social. Não obstante o estudo realizado tenha evidenciado a aproximação teórico-prática entre as áreas do Serviço Social e da Administração, é indubitável que ainda há muito a pesquisar no âmbito acadêmico.

Inserir esse tema nos grandes campos das disciplinas, promovendo o diálogo entre diversas áreas e construindo bases teóricas mais sólidas, é certamente um desafio para conhecimento do TS. Ainda há que se atentar para o risco de que o TS produza somente estudos de casos empíricos, sem avanços que conduzam a reflexões acadêmicas e teóricas mais profundas, pois, ainda que importantes, os estudos empíricos não são suficientes para gerar o crescimento do conhecimento.

A legislação que permeia as organizações do TS também necessita de revisão. O crescimento da área reclama diretrizes objetivas da organização legal. Temas relativos ao TS encontram-se dispersos nos vários ramos do ordenamento jurídico brasileiro.

O Código Civil apresenta falhas nas poucas menções feitas às ONGs. A Carta Magna de 1988, por seu turno, encontra-se defasada no que diz respeito a imunidades e isenções. Em meio a esse confuso cenário legal, marcado pela ausência de clareza legislativa e contradições, as ONGs enfrentam dificuldades na obtenção de qualificações, títulos e certificados devido à burocracia do poder público. Além disso, quando se fala em controle financeiro, fiscalização e prestação de contas, há legislações municipais que se encontram em desacordo com a orientação dos Tribunais de Contas Estaduais e da União.

Mas, sem dúvida, o principal desafio do Terceiro Setor brasileiro na atualidade, e porque não dizer, de toda sua trajetória histórica, é a questão do financiamento e sustentabilidade das ONGs. Todos os sujeitos desta pesquisa, ao serem questionados sobre eventuais crises sofridas pelas entidades, mencionaram que a questão financeira sempre foi tema central dos problemas. Justamente em virtude disso, os gestores sociais notoriamente se dedicam em demasia à captação de recursos, mas, até que ponto o fazem de maneira correta?

No caso de ONGs direcionadas ao atendimento de crianças, subsídios governamentais praticamente definem a estabilidade da creche. O Estado, conforme já esclarecido, sofre a imposição legal de prover a educação, saúde e segurança para o povo brasileiro. Por outro lado, nos segmentos em que não há a citada imposição, as ONGs enfrentam dificuldades para se manter. De fato, as creches pesquisadas encontram-se inseridas no sistema econômico capitalista, sendo influenciadas negativamente por crises econômicas, preços praticados pelo mercado, entre outros.

Assim, a busca pela diversificação de fontes e por outras formas de financiamento tem sido uma constante das ONGs, na tentativa de evitar a dependência de financiamento centrado. Por isso, aumenta o empenho das entidades na captação de recursos, a fim de se fazerem mais visíveis para o governo e para a sociedade em geral.

Considerando o estudo realizado, as aproximações entre o eixo teórico e o levantamento dos dados empíricos, pode-se afirmar que o objetivo principal deste trabalho – conhecer para compreender a estrutura organizacional das ONGs que atendem crianças de zero a três anos, no município de Franca – foi alcançado. Também os questionamentos efetuados inicialmente foram respondidos ao longo do estudo.

Frisa-se que o desenvolvimento desta pesquisa teve a intenção de agregar conhecimento científico à multidisciplinariedade do TS, principalmente no que se refere às áreas do Serviço Social e da Administração, diretamente responsáveis pelo processo de formação educacional e pessoal de crianças inseridas no contexto das creches.

Por todo o exposto, comprova-se o pressuposto deste estudo, tendo em vista que o Estado, de fato, não se encontra estruturado para suprir às demandas provenientes das diversas expressões da questão social. No caso da educação infantil, o próprio município de Franca torna evidente o fato.

A ausência de ações profissionais, de racionalidade administrativa, e as dificuldades financeiras, empecilhos à sustentabilidade das creches também foram corroboradas neste estudo.

As reflexões apresentadas estão longe de se tornarem conclusões, não só pelas críticas às estruturas das ONGs, como também ao modelo legal vigente que as rege, permitindo, dessa forma, complementação às definições sobre o Terceiro Setor.

## **REFERÊNCIAS**

ABONG. **Uma rede a serviço de um mundo mais justo, solidário e sustentável.** Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações.** São Paulo: Summus, 2006.

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à administração pública.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1971.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?** guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo, 2000.

ÁVILA, Célia M. (Coord.). **Gestão de projetos sociais.** São Paulo: AAPCS, 1999.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

BEUX, Carla. **As formas de compatibilização da atuação do Estado no domínio econômico, o terceiro setor e o desenvolvimento social, sustentável.** 2003. 177 f. Dissertação (Mestrado em Direito Tributário) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

BRASIL. Decreto 50.517, de 02 de maio de 1961. Regulamenta a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935, que dispõe sobre a declaração de utilidade pública. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 2 maio 1961. Seção I, p. 4020. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto/1950-1969/D50517.htm>>. Acesso em: 7 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto 2.536, de 6 de abril de 1998. Dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos a que se refere o inciso IV do art. 18 da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 7 abr. 1998. Seção I, p. 2. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/decreto/d2536.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999. Regulamenta a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 1 jul. 1999. Seção I, p. 1. Brasília, DF, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3100.ht](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3100.ht)>. Acesso em: 5 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei 91, de 28 de agosto de 1935. Determina regras pelas quais são as sociedades declaradas de utilidade pública. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 9 abr. 1935. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/1930-1949/L0091.htm>>. Acesso em 7 mar. 2010.

BRASIL. Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Seção I, p. 13563. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L8069.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993a. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção I, p. 8269. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 18 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei 8.742, de 7 de dezembro de 1993b. Lei Orgânica da Assistência Social. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 dez. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8742.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 27833. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 22 maio 2010.

\_\_\_\_\_. Lei 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 1998. Seção I, p. 8. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9637.htm)>. Acesso em: 22 maio 2010.

\_\_\_\_\_. Lei 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Seção I, p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm)>. Acesso em: 5 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Seção I, p. 1. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>> Acesso: em 3 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Assistência Social**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome, 2004.

\_\_\_\_\_. **Norma Operacional Básica NOB/SUAS**. 2005. Disponível em: <<http://www.congemas.org.br/NOBversaofinal.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2009.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAETANO, Gilberto. Terceiro setor: as tendências em ambiente globalizado. **Caderno de Administração**, São Paulo, n. 3, p.15-36, 2000.

CAMARGO, Mariangela Franco de et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2002,

CAMPINAS (São Paulo). Lei 4.863, de 8 de fevereiro de 1979. Dispõe sobre a Declaração de Utilidade Pública de Sociedade Civil, Associação, Fundação e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Campinas**, Campinas, 9 fev. 1979, p. 7. Disponível em: <<http://2009.campinas.sp.gov.br/bibjuri/lei4863.htm>>. Acesso em: 20 maio 2010.

CARDOSO, Ruth. Apresentação. In: FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valéria. **OSCIPI – Organização da sociedade civil de interesse público: a Lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor**. 2. ed. Brasília, DF: Comunidade Solidária, 2002.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão: o nascimento das ONGs**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000.

COSAC, Claudia Maria Daher. **As práticas profissionais dos assistentes sociais: dimensão interventiva na agro-indústria canavieira – Região de Ribeirão Preto**. 1998. 257 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 1998.

DESLANDES, Suelly Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

D'URSO, Luiz Flávio Borges. Apresentação. In: OAB. **Cartilha do terceiro setor**. 2. ed. São Paulo, 2007.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/estudos\\_teste/download/AndresFalconer.zip](http://www.rits.org.br/estudos_teste/download/AndresFalconer.zip)>. Acesso em: 10 out. 2009.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio eletrônico século XXI**. versão 3.0. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 CD-ROM.

FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

FRANCA. **Lei 2.343, de 18 de novembro de 1975**. Estabelece requisitos para a declaração de Utilidade Pública pelo Governo Municipal de Franca, SP.

INDEX/2343/NOVEMBRO/1975. Disponível em: <<http://www.camarafranca.sp.gov.br/pesquisa/article.php?sid=2557>>. Acesso em: 9 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 7.349, de 22 de dezembro de 2009**. Autoriza o Poder Executivo a conceder subvenções e auxílios, durante o exercício de 2010, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camarafranca.sp.gov.br/pesquisa/article.php?sid=7668>>. Acesso em: 1 maio 2010.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo; FÜHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. **Resumo de direito constitucional**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

GETS. United Way of Canada - Centraide Canadá. **Captação de recursos: da teoria à prática**. Baseado no material escrito por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Capacitação de Recursos do Projeto Gets – United Way do Canadá. São Paulo, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.sosma.org.br/files/pFiles/6.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GULIK, Luther. **Science, values and public administration**. New York: Institute of Public Administration, 1973.

HADDAD, Sérgio (Org.). **As ONGs e as universidades**. São Paulo: ABONG, 2001.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalhando em equipe**. São Paulo: Nobel, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IAMAMOTO, Marilda Vilela; CARVALHO, Ruth de. **Relações sociais e serviço social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Empresas e responsabilidade social**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 5 jan. 2008.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/>>. Acesso em: 28 maio 2008.

\_\_\_\_\_. **Global civil society: dimensions of nonprofit sector**. Baltimore: Johns Hopkins Centre of Civil Society Studies, 1999.

KISIL, Rosana. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001. (Gestão e sustentabilidade).

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KRAMER, Ralph M. A third sector in the third millennium. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. Nova York, n. 11, p. 1-23, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração, uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. 2007. 201 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2007.

MANZIONE, Sydney. **Marketing para o terceiro setor: guia prático para implantação de marketing em organizações filantrópicas**. São Paulo: Novatec, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MATOS, Maria Izilda S. de. **Terceiro setor e gênero: trajetórias e perspectivas**. São Paulo: Mack Pesquisa, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, Francisco de Paulo de. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENDONÇA, Duda. **Casos e coisas**. São Paulo: Globo, 2001.

MINAS GERAIS. Lei 14.870, de 16 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a qualificação de pessoa jurídica de direito privado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 17 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.institutoelo.org.br/site/files/arquivos/0b40779e1a8c53202f44233f589c4622.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001a.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001b.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: população**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/defaulttab.shtm>>. Acesso em: 5 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: população**. 2005. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/destaque/EPIEn8\\_Fasfil2005.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/destaque/EPIEn8_Fasfil2005.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2010.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL. Conselho Nacional de Assistência Social. Resolução nº 177, de 10 de agosto de 2000. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 ago. 2000. Seção I. Disponível em: <<http://www.eca.org.br/cnas177.htm>>. Acesso em: 28 maio 2010.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MOSQUERA, Roberto Quiroga; SOUZA, Flavia Regina. O terceiro setor e o direito. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

OAB. **Cartilha do terceiro setor**. 2. ed. São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de. **O contrato de gestão na administração pública brasileira**. 2005. Tese (Doutorado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Miguel Darcy de. **Cidadania e globalização: a política externa brasileira e as ONGs**. Brasília, DF: Instituto Rio Branco : Fundação Alexandre Gusmão : Centro de Estudos Estratégicos, 1997.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes. **Duas organizações sem fins lucrativos: duas formas de gestão?** Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_adm\\_admtxt7.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_adm_admtxt7.cfm)>. Acesso em: 8 jan. 2008.

ONU. Disponível em: <<http://www.un.org/>>. Acesso em: 28 maio 2008.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. BID. FUMIN. **Guia de gestão responsável para OSC: Projeto: desenvolvimento de princípios de prestação de contas e transparência em organizações da sociedade civil**. Porto Alegre, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/ProjetosEmParceria/BID/arquivos/GuiaGestaoResponsavelOSC.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

PETRAS, James. **Neoliberalismo**: América Latina, Estados Unidos e Europa. Blumenau: Furb, 1999. (Sociedade e ambiente, 3).

PEZZULLO, Susan. **Desenvolvendo sua organização**: um guia de sustentabilidade para ONGs. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2004.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Roteiro do terceiro setor**: associações e fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas. 3. ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Prax, 2006.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

RITS. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 5 jan. 2008.

ROCHA, Sílvio Luís Ferreira da. **Terceiro setor**. São Paulo: Malheiros, 2003.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

RODRIGUES, Maria Lucia (Org.). **Ações e interlocuções**: estudos sobre a prática profissional do assistente social. 2. ed. São Paulo: Veras, 1999.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito administrativo**: sinopses jurídicas. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A reinvenção solidária e participativa do Estado**. 22 fev. 2008. Disponível em: <[http://www.reformapolitica.org.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=8&&Itemid=56](http://www.reformapolitica.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=8&&Itemid=56)>. Acesso em: 4 maio 2010.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SÃO PAULO (Estado). Lei 2.574, de 4 de dezembro de 1980. Estabelece normas para declaração de utilidade pública. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 dez. 1980. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/204388/lei-2574-80-sao-paulo-sp>>. Acesso em: 18 maio 2010.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Economia e Planejamento. **SEADE**: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em:  
<<http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfil.php>>. Acesso em: 5 ago. 2009.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHINDLER, Anamaria; NAIGEBORIN, Vivianne. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1949.

SENAC (São Paulo). **Sector 3**: o terceiro setor em rede. Disponível em:  
<<http://www.setor3.com.br>>. Acesso em: 7 jan. 2008.

SILVA, Antonio Luiz Paula e. (Org.). **Guia de gestão**: para quem dirige entidades sociais. São Paulo: Senac, 2002.

\_\_\_\_\_. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. Disponível em:  
<[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_adm\\_admtxt5.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_adm_admtxt5.cfm)>. Acesso em: 5 jan. 2008.

SOUZA, Leandro Martins de. **Tributação de terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Dialética, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006. (FGV prática).

VIOLIN, Tarso Cabral. **Terceiro setor e as parcerias com a administração pública**: uma análise crítica. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

YOFFE, Daniel. Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A - FORMULÁRIO SEMIESTRUTURADO

### Perfil do Sujeito

Função:

Idade:

Escolaridade:

Quanto tempo na instituição:

Quanto tempo na função:

Já exerceu outras funções na mesma instituição?

Questões abertas:

- a) Como a instituição é administrada?
- b) Na trajetória histórica da instituição houve crises? Quais? Como foram superadas?
- c) Atualmente qual a estrutura da instituição?
- d) Como a instituição subsiste financeiramente?