

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
EDUARDO KRIEGER DA SILVA

**OS EFEITOS DA LEI 9.790/99 FACE AO GERENCIAMENTO DE
DUAS ASSOCIAÇÕES PRIVADAS QUALIFICADAS COMO
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO
DE ITAJAÍ – ESTADO DE SANTA CATARINA**

BIGUAÇU
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

EDUARDO KRIEGER DA SILVA

**OS EFEITOS DA LEI 9.790/99 FACE AO GERENCIAMENTO DE
DUAS ASSOCIAÇÕES PRIVADAS QUALIFICADAS COMO
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO
DE ITAJAÍ – ESTADO DE SANTA CATARINA**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração pela Universidade do
Vale do Itajaí, Centro de Educação de
Biguaçu.**

**Orientadora: Prof. Dra. Lucila Maria de
Souza Campos**

**Biguaçu
2005**

EDUARDO KRIEGER DA SILVA

**OS EFEITOS DA LEI 9.790/99 FACE AO GERENCIAMENTO DE
DUAS ASSOCIAÇÕES PRIVADAS QUALIFICADAS COMO
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO
DE ITAJAÍ – ESTADO DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu.

Área de Concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 05 de agosto de 2005.

Prof. Dra. Lucila Maria de Souza Campos

UNIVALI – CE de Biguaçu - SC

Orientadora

Prof. Dr. Sérgio Luís Boeira

UNIVALI – CE de Biguaçu - SC

Membro

Prof. Dr. Julian Borba

UNIVALI – CE de Itajaí - SC

Membro

Prof. Maurício Roque Serva de Oliveira, Ph. D.

PUC – Curitiba – PR

Membro Externo

Dedico este trabalho a todos os empreendedores sociais que buscam, por meio das organizações da sociedade civil, o estabelecimento da justiça social para todos os cidadãos brasileiros.

AGRADECIMENTOS

_ Ao corpo docente, direção e coordenação do Mestrado Acadêmico em Administração da UNIVALI, que me possibilitaram a conclusão deste trabalho.

_ A meus colegas acadêmicos, familiares e amigos, pelo incentivo nesta minha caminhada.

_ A minha orientadora, Professora Dra. Lucila Maria de Souza Campos, pelos valiosos ensinamentos.

_ Às administradoras da OFEARTE e da AVISA, por permitirem que fosse feita esta pesquisa em suas organizações.

_ A Deus, que me deu forças durante mais esta etapa da minha vida.

RESUMO

Muitas organizações do Terceiro Setor brasileiro atuam prestando serviços de interesse público à população. O Estado brasileiro introduziu, em 23 de março de 1999, no ambiente legal de tais organizações, a Lei 9.790/99, permitindo que algumas delas pudessem se qualificar como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs. Tal qualificação implica no atendimento, perante o Estado, de muitas obrigações que estão ligadas diretamente ao gerenciamento das organizações, tanto na fase que se refere ao pedido de qualificação, quanto na posterior execução de projetos em parceria com órgãos do poder público. Com o objetivo de saber quais foram os efeitos da Lei 9.790/99 face ao gerenciamento de duas organizações qualificadas como OSCIPs que atuam em Itajaí, Estado de Santa Catarina (OFEARTE e AVISA), a presente dissertação, por meio de consulta à base teórica sobre o assunto, e de pesquisa qualitativa executada diretamente nas organizações, pôde, especificamente: a) identificar os interesses do Estado na concepção da Lei 9.790/99; b) descrever as características gerenciais das OSCIPs pesquisadas; c) analisar a compatibilidade da Lei 9.790/99 com as características gerenciais das organizações pesquisadas, e; d) descobrir, com base na opinião dos empreendedores sociais responsáveis pelo gerenciamento das OSCIPs pesquisadas, qual o impacto da criação da Lei 9.790/99 no desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Lei 9.790/99, OSCIP, gestão.

ABSTRACT

Many Brazilian organizations from the Third Sector provide public services that are of interest for the population. The Brazilian State introduced, on March 23th 1999, into the legal environment regulating those organizations, Law 9.790/99, which enables some of them to become Civil Societies of Public Interest – OSCIPs. This classification involves the need to meet some State requirements which are directly related to the management of these organizations, both in the phase of request approval and the execution of projects in partnership with public bodies. This work aims to investigate the effects of Law 9.790/99 on the management of two organizations classified as OSCIPs, in Itajaí, State of Santa Catarina (OFEARTE and AVISA). Based on the theoretical framework on the subject and on qualitative research carried out at the organizations, it was possible to: a) identify the State's interests in the introduction of Law 9.790/99; b) describe the managerial characteristics the OSCIPs studied; c) analyze the compatibility of Law 9.790/99 with the managerial characteristics of the organizations studied; and d) based on the opinions of those responsible for the organizations studied, find out the impact of the introduction of Law 9.790/99 on the development of the Third Sector in Brazil.

Key-words: Third Sector, Law 9.790/99, OSCIP, management.

SUMÁRIO

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO..... | 17 |
| 2.1 | O termo “Terceiro Setor” e seu histórico no Brasil..... | 17 |
| 2.2 | A relação do Estado com o Terceiro Setor e a criação da Lei 9.790/99..... | 23 |
| 2.3 | Características gerenciais das organizações do Terceiro Setor..... | 37 |
| 2.3.1 | Missão..... | 42 |
| 2.3.2 | Valores..... | 44 |
| 2.3.3 | A aquisição de recursos: a questão da sustentabilidade..... | 47 |
| 2.3.4 | Resultados e a stakeholder accountability..... | 50 |
| 2.3.5 | Ambiente legal..... | 55 |
| 2.3.6 | Perfil do trabalhador e a qualidade de seus serviços..... | 59 |
| 2.3.7 | Planejamento das ações..... | 62 |
| 3. | METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 65 |
| 3.1 | Pesquisa Qualitativa..... | 66 |
| 3.2 | Estudo de Caso..... | 67 |
| 3.3 | Entrevistas..... | 69 |
| 3.4 | Considerações sobre a metodologia de pesquisa utilizada..... | 70 |
| 3.4.1 | Classificação da pesquisa..... | 70 |
| 3.4.2 | O caso estudado..... | 71 |
| 3.4.3 | As entrevistas realizadas..... | 73 |
| 3.4.4 | A análise de conteúdo a partir de categorias definidas..... | 75 |
| 4. | RESULTADOS DA PESQUISA..... | 77 |
| 4.1 | A entrevista na OFEARTE..... | 77 |
| 4.1.1 | A OFEARTE..... | 78 |
| 4.1.2 | A administração da OFEARTE..... | 79 |
| 4.1.3 | O relacionamento da OFEARTE com o Poder Público, com entes privados, e com outras organizações do Terceiro Setor..... | 81 |
| 4.1.4 | A OFEARTE com OSCIP e o desenvolvimento do Terceiro Setor..... | 84 |
| 4.1.5 | Os resultados obtidos com a entrevista na OFEARTE..... | 85 |
| 4.1.5.1 | Descrição das características gerenciais da OFEARTE..... | 85 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.5.2 A OFEARTE, o Poder Público e o desenvolvimento do Terceiro Setor..... | 88 |
| 4.1.5.3 A OFEARTE como OSCIP: compatibilidade e efeitos referentes à gestão..... | 90 |
| 4.2 A entrevista na AVISA..... | 92 |
| 4.2.1 A AVISA..... | 93 |
| 4.2.2 A administração da AVISA..... | 94 |
| 4.2.3 O relacionamento da AVISA com o Poder Público, com entes privados, e com outras organizações do Terceiro Setor..... | 97 |
| 4.2.4 A AVISA com OSCIP e o desenvolvimento do Terceiro Setor..... | 100 |
| 4.2.5 Os resultados obtidos com a entrevista na AVISA..... | 103 |
| 4.2.5.1 Descrição das características gerenciais da AVISA..... | 103 |
| 4.2.5.2 A AVISA, o Poder Público e o desenvolvimento do Terceiro Setor..... | 107 |
| 4.2.5.3 A AVISA como OSCIP: compatibilidade e efeitos referentes à gestão..... | 110 |
| 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 113 |
| REFERÊNCIAS..... | 125 |
| ANEXOS..... | 135 |

1 INTRODUÇÃO

Conforme a Constituição Federal de 1988, o Brasil, país cuja organização social e política está fundamentada na existência de um Estado democrático de direito, estabelecido por meio de seu sistema representativo, que é baseado no sufrágio universal e na separação dos poderes, pode publicar normas que abrangem questões referentes ao relacionamento entre entes públicos, privados, ou entre ambos.

Quando as normas se referem ao relacionamento entre entes públicos e privados, mesmo considerando a importância da garantia de interesses particulares, estas nunca podem fazer com que estes últimos prevaleçam frente aos interesses públicos, pois todos os elementos constitutivos de uma nação como o Brasil têm que respeitar a sua devida função social. Com base nesta afirmativa, os relacionamentos entre entes públicos e privados, regulados por normas escritas, são voltados primeiramente à garantia de interesses públicos, que podem, muito facilmente, ser confundidos com os interesses do Estado, ou ainda, daqueles que o representam no exercício do poder.

Em uma decisão política voltada à criação de normas que se referem ao relacionamento entre entes públicos e privados, eis que surge, na data de 23 de março de 1999, a Lei 9.790, dispondo sobre a qualificação, pelo poder público, de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e instituindo uma nova forma de financiamento público para estas organizações, denominado “Termo de Parceria”.

Organizações com personalidade jurídica definida como associação e fundação, de caráter privado, sem fins lucrativos, desde que atuem nas áreas previstas pela Lei 9.790/99, e principalmente, que comprovem o interesse público de suas atividades, podem solicitar junto ao Ministério da Justiça, mediante procedimento próprio também regulado por aquele documento legal, a qualificação de OSCIP.

As organizações que possuem características jurídicas e operacionais que satisfazem às exigências legais acima descritas para a obtenção da qualificação de OSCIP representam uma grande parcela do Terceiro Setor Brasileiro, que conta, também, com outras organizações da sociedade civil às quais não é permitida a classificação disponibilizada pela Lei 9.790/99, a exemplo dos partidos políticos e dos sindicatos.

As OSCIPs, assim como as demais organizações que representam o Terceiro Setor, como veículos de ação social, têm como missão melhorar a qualidade de vida da população, destacando os princípios e valores da solidariedade e da iniciativa particular em prol do bem público, ajudando a tornar realidade a idéia de que fazem parte de um setor diferenciado do Estado e do Mercado (SALAMON, 2000).

As organizações do Terceiro Setor, em suas diversas áreas de atuação, buscam demonstrar habilidades especiais por meio de um gerenciamento exclusivamente voltado às suas necessidades, que podem ou não estar alinhadas com as necessidades do Estado que regula, por meio das normas vigentes, a sua forma de atuação. Sobre este aspecto, o estilo administrativo, a forma de captação de recursos e a implementação de uma rede de relações sociais estáveis influem diretamente na eficiência e na eficácia das organizações do Terceiro Setor, sendo considerados pontos chaves para sua sustentabilidade (CRITTENDEN e CRITTENDEN, 1997).

O ambiente legal brasileiro que estava voltado ao Terceiro Setor até o ano de 1999 direcionava-se, apenas, ao reconhecimento do interesse público de organizações que atuavam na área da saúde, da educação e da assistência social, ou seja, reconhecia, apenas, a importância de organizações voltadas às atividades fundamentalmente assistencialistas, as quais representam, já há muitos anos, somente uma parte do Setor.

O Estado brasileiro, com a criação da Lei 9.790/99, denota estar fazendo uma tentativa no sentido de satisfazer duas de suas necessidades vinculadas à estratégia de governo, e visando os respectivos efeitos: O fortalecimento da sociedade civil

para que seja atenuada cada vez mais a necessidade de um Estado paternalista; e a facilitação da colaboração entre as organizações e o Estado, mesmo que por meio de instrumentos legais de controle, visando à prevenção de possíveis situações inesperadas quanto às responsabilidades das organizações perante o incentivo Estatal.

Neste relacionamento entre o Estado e o Terceiro Setor, muitos são os pontos divergentes, estando relacionados a pressupostos estabelecidos como verdades absolutas em um e em outro setor. Um exemplo disso é a convicção, por parte de muitos atores sociais, de que o Estado deve monopolizar as atividades tidas como “de interesse público”, e que a maioria das organizações do Terceiro Setor são apenas instrumentos de particulares inescrupulosos que visam apenas se livrar de obrigações fiscais ou obter outras vantagens indevidas (FERRAREZI, 2001). O resultado desta forma de julgamento é, para as organizações do Terceiro Setor, a introdução de dificuldades de reconhecimento de sua importância e legitimidade e a não aplicação de recursos públicos nas mesmas, apesar da criação de mecanismos que permitam aos administradores públicos tal possibilidade.

Considerando as divergências de interesses entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor, até mesmo aquelas organizações que já possuem algum reconhecimento – como, por exemplo, as que anteriormente à vigência da Lei 9.790/99 já haviam obtido o título de UP (Utilidade Pública) ou de EBAS (Entidade Beneficente de Assistência Social) – relutam em aderir à nova possibilidade de reconhecimento por dois motivos principais: primeiro, porque não podem, após o período estabelecido na lei, acumular mais de uma qualificação; segundo, porque não têm certeza de que obteriam maiores benefícios com este novo tipo de reconhecimento Estatal, preferindo manter os benefícios já conquistados, a exemplo das isenções fiscais conferidas por outros títulos (FERRAREZI, 2001).

O efeito desse receio, a princípio, também é um motivo para a estagnação do Terceiro Setor, denotando o quanto estas organizações ainda são dependentes do Estado e o quão difícil será esta ruptura, que só se dará quando for comprovado que a sociedade civil, emancipada do Estado, pode desenvolver suas potencialidades para agir nas áreas de interesse público.

A Lei 9.790/99 institui o Termo de Parceria, que diferentemente, por exemplo, das isenções fiscais, focam a aplicação de recursos estatais em ações concretas de interesse público. Por outro lado, devido à cultura governamental de pouca confiança e preocupação sobre como será aplicado o dinheiro público, foram introduzidos, pela Lei 9.790/99, quando da proposição e da execução dos Termos de Parceria, controles rigorosos que podem gerar dificuldades de acesso a tais recursos, assim como a manutenção das atividades.

Embora para algumas organizações o Termo de Parceria possa apresentar-se como um bom motivo para a adesão à qualificação, ainda assim, para o fortalecimento delas, e do Terceiro Setor como um todo, existe o debate sobre as possibilidades que vão além do financiamento estatal, alcançando o mercado e também a própria sociedade civil, que confiante, e engajada em objetivos sociais compartilhados, possa agir de forma conjunta, cada qual desempenhando seu papel.

Quanto à finalidade desta pesquisa, cabe salientar que a introdução da Lei 9.790/99 no ambiente legal brasileiro pode afetar, favorável ou desfavoravelmente, as organizações do Terceiro Setor (SALAMON e TOEPLER, 2000). Por isso, quando o Estado cria leis voltadas à satisfação de seus interesses, principalmente os vinculados ao seu relacionamento com aquelas organizações, são relevantes investigações aprofundadas sobre os impactos das mudanças deste ambiente legal em seu processo de desenvolvimento.

Como se pode levantar, segundo Landin (1993a), uma pesquisa promovida pela *Johns Hopkins University* apurou que existiam, no ano de 1993, cerca de 219 mil organizações do Terceiro Setor no Brasil. Deste número de organizações¹, um grande percentual delas teria condições para requerer a qualificação de OSCIP.

Embora os levantamentos apontem para mais de duas centenas de milhares de organizações pertencentes ao Terceiro Setor brasileiro, segundo o Ministério da

¹ Hoje, embora não tenham sido localizados novos levantamentos, o número de organizações é muito mais representativo, pois segundo a RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais), já em 1999, só as fundações privadas já somavam 240.810 organizações.

Justiça, desde que a Lei 9.790/99 entrou em vigor, em 23 de março de 1999, somente 2.902 organizações se qualificaram como OSCIP até julho de 2005.

Diante do exposto, fica caracterizada a importância de estudos teórico-empíricos sobre os efeitos da Lei 9.790/99 nas organizações do Terceiro Setor classificadas como OSCIP.

A presente Dissertação de Mestrado em Administração tem seus estudos voltados ao esforço para descobrir quais os efeitos da Lei 9.790/99 face ao gerenciamento de organizações classificadas como OSCIPs. Assim sendo, a pesquisa abrange o estudo de assuntos referentes aos efeitos da Lei 9.790/99 nas OSCIPs, ao gerenciamento destas organizações, assim como, à importância das OSCIPs para o desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro.

Tal estudo, desta forma, busca responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são os efeitos da Lei 9.790/99 face ao gerenciamento de organizações qualificadas como OSCIP?

Logo, visando responder à pergunta acima considerada, surgem os objetivos que devem ser alcançados durante a operacionalização da pesquisa referentes à presente dissertação:

Objetivo Geral: Identificar e analisar os efeitos da Lei 9.790/99 face ao gerenciamento de duas organizações qualificadas como OSCIP que atuam em Itajaí-SC.

Objetivos Específicos:

- **Identificar os interesses do Estado, segundo a opinião dos dirigentes das organizações pesquisadas, na concepção da Lei 9.790/99;**
- **Descrever características gerenciais das OSCIPs pesquisadas;**

- **Analisar a compatibilidade da Lei 9.790/99 com as características gerenciais das OSCIPs pesquisadas;**
- **Descobrir, com base na opinião dos empreendedores sociais responsáveis pelo gerenciamento das OSCIPs pesquisadas, qual o impacto da criação da Lei 9.790/99 no desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro.**

Haja vista as considerações acima acerca da pesquisa, a concretização de seus objetivos poderá, ainda, auxiliar na avaliação de decisões políticas tomadas pelo governo com relação à realidade do Terceiro Setor Brasileiro, discutindo a sintonia da norma vigente com as múltiplas exigências das organizações da sociedade civil. Ainda sob este aspecto, será possível visualizar se o Estado, com a introdução da Lei 9.790/99 no ambiente legal brasileiro, respeitou a realidade social e os legítimos interesses dominantes no Terceiro Setor.

O presente estudo científico colabora com o interesse da academia em aumentar o número de pesquisas que focam as organizações do Terceiro Setor. Dentre estas pesquisas destaca-se a Universidade Johns Hopkins, com seus estudos internacionais dirigidos por Lester Salamon, visando decifrar as diferenças do Terceiro Setor, inclusive quanto ao ambiente legal, entre diversos países, incluindo o Brasil, onde estudos foram executados pela pesquisadora Leilah Landim².

Outra comprovação do aumento de interesse da academia pelo Terceiro Setor foi a fundação, em 1992, do ISTR - *International Society for Third-Sector Research* -, uma sociedade internacional voltada exclusivamente para o Terceiro Setor que incentiva pesquisas na área, publicando-as em uma revista científica sobre o tema - chamada *Voluntas* – e realizando encontros e seminários periódicos nos quais são apresentados trabalhos e trocas de experiências.

² Pesquisadora associada ao Projeto do Instituto Johns Hopkins denominado “The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project”.

Estudos de notória relevância também foram executados por diversos pesquisadores brasileiros, sendo apresentados em eventos como, por exemplo, o ENANPAD (ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO), podendo-se, dentre eles, destacar as pesquisas realizadas por Mario Aquino Alves, Rosinha Machado Carrion e Sylvia Roesch, entre outros.

Essas iniciativas reconhecem que administrar uma organização sem fins lucrativos é diferente de administrar uma empresa privada ou uma empresa pública, pois elas apresentam características distintas das dos outros setores quanto a clima organizacional, aspectos motivacionais, compartilhamento de informações, etc. e, sendo assim, estas organizações configuram uma forma de gestão particular que para ser aprimorada necessita de estudos voltados especialmente a elas.

2 FUNDAMENTAÇÃO

A fundamentação teórica da presente dissertação inclui temas relacionados ao histórico do Terceiro Setor Brasileiro, assim como à origem do próprio termo “Terceiro Setor”. Também estão contidas as abordagens existentes a respeito do relacionamento do Estado com o Terceiro Setor, com ênfase no processo que resultou na criação da Lei 9.790/99. Aspectos referentes ao gerenciamento das organizações do Terceiro Setor complementam a presente fundamentação abordando questões como a qualidade em seus serviços e planejamento de suas ações.

2.1 O termo “Terceiro Setor” e seu histórico no Brasil

A expressão “Terceiro Setor” começou a ser usada nos anos 70 nos Estados Unidos da América para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos voltadas para a produção ou para a distribuição de bens e serviços públicos (SMITH, 1991).

Outros termos são utilizados como sinônimos de Terceiro Setor, como por exemplo, Setor de Caridade, Filantropia, Setor Independente, Economia Social e Organizações não governamentais.

- Setor de caridade: Termo utilizado nos Estados Unidos da América e no Reino Unido. Este termo é bastante contestado nos meios militantes (LANDIN, 1993b) devido à conotação pejorativa da palavra “caridade”, e também porque as doações nem sempre constituem a única, ou a maior fonte de receita destas atividades (SALAMON e ANHEIER, 1997);

- Filantropia ou setor filantrópico: Termo utilizado principalmente nos Estados Unidos da América, representando três diferentes definições: uma, ligada à doação de tempo, energia ou dinheiro caracterizando o caráter voluntário; outra, ao propósito de promoção de serviços comunitários; e, por fim, uma, compreendida como esfera da atividade institucional, na qual a promoção do bem público é delegada pela sociedade a organização não-governamental (VAN TIL, 1990).

Segundo Fernandes (1994), este termo também tem suas contestações; uma delas é a sua automática vinculação ao termo não-lucrativo, que dificulta a sua associação à ação social das empresas;

- Setor independente: Utilizado por alguns pesquisadores americanos e militantes, sinalizando a independência do setor perante o Mercado e o Estado. Este termo é muito contestado devido às evidências que demonstram que o setor depende, dentre outros fatores, de recursos que provêm dos setores lucrativos da sociedade (SALAMON e ANHEIER, 1997);

- Economia social: Este termo, utilizado na França, apresenta definições afinadas com os do Terceiro Setor, como, por exemplo, para a autogestão, mas traz maiores diferenciações conceituais se comparados fora daquele país (ALVES, 2002);

- Organizações não-governamentais: Termo utilizado como quase-sinônimo de Terceiro Setor, nos países em desenvolvimento. Quase sempre designa organizações que se dedicam a promover o desenvolvimento econômico e social, tipicamente no nível comunitário ou de base (GARDNER e LEWIS, 1996).

Na América Latina, o termo ONG foi adotado para designar organizações que surgiram dos movimentos sociais e das lutas contra as ditaduras que se instalaram no continente durante os anos 60 e 70, fazendo com que, nesta região, tenham uma conotação muito mais politizada do que em outras partes do mundo (ALVES, 2002).

A ausência de debates sobre associativismo, setor voluntário e filantropia empresarial, que era mantida até duas décadas atrás, justificada pela fragilidade da sociedade civil ante o alto grau de centralismo do Estado Brasileiro naquela época, dificultou as pesquisas sobre o Terceiro Setor no Brasil. Tal situação está sendo revertida, e o Terceiro Setor tem sido objeto, na atualidade, de pesquisas e debates no campo da ciência.

O Terceiro Setor Brasileiro teve quatro momentos em que foi possível descrever seu desenvolvimento. O primeiro momento se estende da colonização até meados do século XX, e corresponde ao desenvolvimento das chamadas

associações voluntárias, fundadas pela Igreja Católica, baseadas em valores da lógica cristã, e voltadas para atividade de prestação de serviços sociais e assistenciais, como, por exemplo, saúde, proteção dos desamparados e educação (CARRION, 2003).

O segundo momento teve início na década de 30, no Governo Getúlio Vargas, período em que o assistencialismo foi assumido como estratégia política do governo. Neste período, o Estado e a Igreja dividiam a responsabilidade por obras assistenciais paternalistas, e avessas ao questionamento social (CARRION, 2003).

No início da década de 70, as instituições de caráter filantrópico e assistencial se unem aos chamados movimentos sociais e, com o apoio da igreja, se tornam porta-vozes de problemas sociais locais, assim como passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade, e injustiça social. É neste período, referente à terceira fase do desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil, que surgem as ONGs (CARRION, 2003). Neste sentido, Gohn (2000) explicita que os novos atores sociais que emergiram na sociedade civil brasileira, após 1970, à revelia do Estado, e contra ele num primeiro momento, configuraram novos espaços e formatos de participação e de relações sociais, segundo a autora:

Estes novos espaços foram construídos basicamente pelos movimentos sociais, populares ou não, nos anos 70-80; e nos anos 90 por um tipo especial de ONGs que denominamos anteriormente de cidadãs ou seja, sem fins lucrativos que se orientam para a promoção e para o desenvolvimento de comunidades carentes a partir de relações baseadas em direitos e deveres da cidadania (GOHN, 2000, p. 303).

A fase atual de desenvolvimento do Terceiro Setor Brasileiro é devida à promulgação da Constituição Federal de 1988, que garantiu a mais ampla liberdade de associação, vedando qualquer forma de interferência estatal sobre o funcionamento de associações civis (LANDIN e DURÃO, 1999).

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, surgiu um campo de discussão, formado por representantes de diferentes setores, sobre a agenda social do país, na busca pela delimitação de áreas próprias de ação das diferentes organizações da sociedade civil. Este campo de discussão pode ser compreendido por meio das explicações de Landim e Durão (1999) sobre o contexto em que estas ações estavam sendo executadas:

Existem, portanto, mudanças na esfera pública brasileira onde se cruzam a reforma do Estado, as novas disputas sobre os rumos do desenvolvimento e uma modificação nas formas de ordenamento jurídico (...) O espaço de discussões criado em torno da reformulação do Marco Legal não pode ser plenamente compreendido se não forem levados em conta o contexto e os antecedentes mencionados acima (LANDIM e DURÃO, 1999, p. 15).

Simultaneamente à discussão sobre o termo “Terceiro Setor”, a partir dos anos 90, ocorria outra sobre a necessidade de criar-se para ele um novo marco legal que substituísse a legislação vigente que, por conter institutos criados no início da década de 30, não seria mais adequada à nova realidade das relações Estado - Sociedade Civil (COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 1997).

Em 1997, o Conselho da Comunidade Solidária, instrumento da política social do governo da época, iniciou o processo de Interlocução Política com a participação de diversos representantes das organizações da sociedade civil e do próprio governo, para a reformulação do Marco Legal do Terceiro Setor (FERRAREZZI, 2001).

O primeiro passo de uma reforma social do Marco Legal do Terceiro Setor foi materializado por meio da promulgação da Lei 9.790/99, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

Assegura Landim (1993a) que qualquer tentativa de classificar as organizações não-lucrativas no Brasil encontrará várias dificuldades. A primeira dificuldade, segundo ela, começa pela pouca aceitação do termo “não-lucrativas” pela literatura afim; a segunda, porque as pesquisas sobre estas organizações são raras no Brasil, diferentemente do que acontece em outros países.

Em seu estudo, Landim (1993) conseguiu agrupar as organizações do Terceiro Setor em cinco categorias, utilizando os termos existentes que representam as organizações não-lucrativas no Brasil:

- sociedades civis ou organizações não-lucrativas;
- associações;
- organizações filantrópicas ou de caridade;
- organizações não governamentais (ONGs);
- fundações (LANDIM, 1993, p. 7).

Estas categorias não são mutuamente excludentes; algumas organizações pertencem a mais de uma categoria. As organizações pertencentes a estas categorias também podem diferir, conforme o interesse de suas atividades, em de interesse público ou privado. As organizações consideradas de interesse público podem receber benefícios do Estado a exemplo de recursos a fundo perdido e benefícios fiscais.

Landim (1993) expõe que, em geral, para os vários tipos de organizações não-lucrativas que existem no Brasil, correspondem elementos estruturais/ operacionais, conforme a definição sugerida por Salamon e Anheier³ (1992).

Para Salamon e Anheier (1992), uma organização do terceiro setor apresenta as seguintes características: a) formal: institucionalizada; b) privada: separada do governo; c) sem distribuição de lucros: os lucros devem apenas financiar a missão da organização; d) autogeridas: procedimentos internos de gestão; e) voluntárias: envolve voluntários no desenvolvimento de suas atividades ou em sua gestão.

³ Assim como Landim, Salamon e Anheier também são pesquisadores do Instituto Johns Hopkins.

Estudos complementares, feitos por Landim e Durão (1999), já considerando a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com respeito à nova classificação das organizações sem fins lucrativos no Brasil inserida pela citada lei, consideram que:

Trata-se do estabelecimento de um novo marco legal para regular as relações entre o chamado Terceiro Setor e o Estado, no qual está envolvida uma proposta classificatória das diversificadas entidades da sociedade civil brasileira, delimitando-se, dentro deste enorme universo, aquelas que são de interesse público (...) Neste sentido, as organizações da sociedade civil no Brasil estão sofrendo uma redefinição de sua institucionalidade como parte de uma metamorfose mais profunda da esfera pública. É sobretudo a temática das políticas sociais que coloca desafios para uma reconstrução de identidades e remete para uma melhor formalização institucional (LANDIN e DURÃO, 1999, p. 1 e 11).

Existem classificações que foram estabelecidas anteriormente, e que assim como a de OSCIP, foram criadas pelo governo brasileiro com a intenção de resguardar o caráter social de algumas organizações, facilitando a elas o acesso a recursos públicos e privados. Estas organizações, em função de suas finalidades, são classificadas como:

- OS – Organização Social: Pessoa Jurídica 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 a saúde;
- EBAS – Entidade Beneficente de Assistência Social: Pessoa Jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que atue no sentido de proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice, no amparo a crianças e adolescentes carentes, na promoção de ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiência, na promoção gratuita de assistência educacional ou de saúde, na promoção da integração ao mercado de trabalho e na promoção do atendimento e o assessoramento aos

beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia de seus direitos;

- UP – Utilidade Pública: Sociedades civis, associações e as fundações constituídas no País, com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade.

2.2 A relação do Estado com o Terceiro Setor e a criação da Lei 9.790/99

Foi durante o século XVII que surgiu o que se conhece hoje por Estado burocrático, superando as formas de Estado conhecidas por antiga (3000 a. C. ao séc. V c. C.), feudal (700-800 d. C. ao séc XV), e por categorias (séc. XVI – séc. XVII) (BAIARDI, 1996). Foi também durante o século XVII, junto com o surgimento do Estado burocrático, que surgiu a sociedade civil. Assim sendo, cabia ao Estado burocrático administrar os conflitos entre indivíduos, grupos e classes que pertenciam à sociedade civil. A sociedade civil pode ser definida como organização de interesses materiais e ideais, enquanto o Estado pode ser definido como organização da autoridade (REIS, 1997).

O Estado, além de se relacionar com a sociedade civil, também se relaciona com o mercado, intervindo em seu funcionamento. O mercado, em relação ao Estado, pode ser mais independente, se auto-regulando, sofrendo, apenas, mínimas intervenções estatais, ou menos independente, servindo como um instrumento do Estado, o qual interfere amplamente em sua regulação (MEIRELES, EL-AOUAR, 2002).

O Estado denominado capitalista tem por função garantir as relações de produção, a ampliação do capital e a acumulação. Assim sendo, havendo crises no Estado, que dificultem a execução de tais funções pelo governo e pela administração pública, o mercado será fatalmente afetado.

Das possibilidades de intervenção estatal junto à regulação do mercado surgiram as propostas neoliberais e as advindas do modelo do Estado de Bem-Estar Social, também conhecido por *Welfare State*.

O Estado de Bem-Estar Social tem suas bases no pós II Guerra Mundial, quando os governos daquela época promoveram ajudas econômicas e sociais aos países negativamente afetados, sendo que, naquele momento histórico, realmente o modelo se sobressaiu (anos 50 e 60), demonstrando que servia, mais apropriadamente, aos interesses capitalistas da época (MEIRELES, EL-AOUAR, 2002).

Neste mesmo período, os países também se dividiam em capitalistas e comunistas. Como no sistema comunista as necessidades básicas dos indivíduos eram alcançadas por meio de forte intervenção estatal na sociedade, o Estado de Bem-Estar Social surgiu como uma alternativa ao sistema capitalista para solucionar problemas para suprir tais necessidades sociais.

As funções do Estado passam pela produção da segurança (vida) e da redução da incerteza (propriedade, contratos) até a implementação de ações positivas que visem agir diretamente na satisfação das mais diversas necessidades sociais. Desta forma, pode existir o chamado Estado moderno protetor, que atende, apenas, às primeiras funções citadas, e o Estado-providência, que além das primeiras, também abarca para si a função de satisfazer necessidades sociais (MEIRELES, EL-AOUAR, 2002).

Do ponto de vista neoliberal existem inúmeras necessidades sociais a serem satisfeitas, assim como um alto custo de manutenção em uma estrutura estatal burocrática e complexa que possa dar aporte à execução de atividades voltadas à solução de problemas sociais, o que levaria, inevitavelmente, o Estado à crise.

As concepções neoliberais ganharam proporções, quando vários países capitalistas que seguiam a linha do Estado de Bem-Estar Social, principalmente a partir da década de 70, se viram sobrecarregados diante das inúmeras obrigações sociais que lhe eram atribuídas.

Estes países capitalistas, ao mesmo tempo, começaram a perceber que ao invés de adotarem uma postura protecionista, também era necessário capacitar seus mercados internos para a concorrência internacional, assumindo assim, mais um dos

princípios neoliberais de combate às limitações dos mecanismos do mercado por parte do Estado. Segundo Anderson (1995), o novo igualitarismo, promovido pelo Estado de Bem-Estar, destruía a liberdade dos cidadãos e a vitalidade da concorrência, fatores que para ele eram importantíssimos à prosperidade.

A Inglaterra e os Estados Unidos foram países que ajudaram a fortalecer a ideologia neoliberal e serviram de parâmetro para outros governos (ANDERSON, 1995) que também reagiram contrariamente ao intervencionismo característico do Estado de Bem-Estar Social.

Algumas das idéias trazidas pelos neoliberais eram direcionadas à diminuição do tamanho da máquina estatal, e as principais ações eram voltadas às privatizações, desregulamentação, reforma fiscal, descentralização e, também, à redução da aplicação de recursos na área social, o que abriu espaço para o aparecimento das organizações privadas que atuam na área, visando dividir com o Estado a ocupação deste espaço público.

Na busca por um modelo que melhor se adapte ao período de evolução histórica atual – e não por um modelo “ideal” – fica evidenciado que este novo modelo precisa superar problemas encontrados nos modelos de Estado até hoje experimentados pelos governos de diversos países.

Na elaboração deste novo modelo, os governantes, considerando os acontecimentos históricos, poderão rever os problemas como os devidos ao excesso de recursos despendidos no provimento de necessidades da área social, e de outro pólo, os que desoneram o Estado, mas contribuem para o crescimento das desigualdades sociais.

Segundo Pereira (1997), o Estado do séc. XXI será denominado Social-Liberal, e esta nova denominação se dará porque este novo modelo de Estado “*não será, certamente, o Estado Social-Burocrático, porque foi esse modelo de Estado que entrou em crise. Não será também o Estado Neoliberal sonhado pelos conservadores, porque não existe apoio político nem racionalidade econômica para um tipo de Estado que prevaleceu no século dezenove*” (PEREIRA, 1997, p. 18).

O Estado Social Liberal será menor em tamanho e estará mais voltado para as atividades que lhe são específicas. Este Estado, ao invés de simplesmente proteger economias nacionais, as estimulará a serem competitivas internacionalmente. Quanto aos problemas sociais, o papel do Estado Social-Liberal será o da promoção e financiamento de atividades que supram as necessidades da sociedade, atuando, agora, não apenas como mero provedor dos serviços por meio de sua máquina burocrática, mas permitindo à sociedade civil que se emancipe para atuar em conjunto com ele na busca pela consecução deste objetivo.

Assim sendo, a reforma que constituiria o Estado Social-Liberal transcenderia a esfera do privado e do estatal, representando uma alternativa entre as duas concepções, e este Estado teria as seguintes características segundo Meireles e El-Aouar (2002):

Este tende a ser um Estado social, contudo menos burocrático, pois poderá garantir os direitos sociais de forma mais eficiente do que vem sendo realizado. Ao tornar-se menos burocrático, não será o Estado “mínimo” sonhado pelos neoliberais, mas estará melhor capacitado a garantir os direitos sociais, de forma competitiva, buscando compensar os efeitos distorcidos da globalização e garantir uma sociedade mais desenvolvida e menos injusta (MEIRELES, EL-AOUAR, 2002, pg. 8).

Para que o processo de reforma do Estado para o século XXI tivesse condições de se materializar, em se tratando da melhora no atendimento das necessidades da área social - e para que o Estado não ficasse nem alheio nem continuasse superonerado por estes encargos - seu relacionamento com as organizações da sociedade civil foi alvo de revisão, pois estas, como suas principais parceiras estratégicas, têm necessidades próprias para poder desenvolver suas ações.

Em grande parte do mundo, as organizações do terceiro setor, dentre elas as Organizações Não-Governamentais (ONG's), são de fundamental importância para a

concretização da reforma do Estado no que se refere ao social, principalmente porque buscam beneficiar a parte da sociedade que é menos favorecida pelo sistema capitalista, não apenas por meio de assistencialismo, mas de capacitação ou “*empoderamento*”.

Quando se referem às ONG's, Meireles e El-aouar (2002) expõem que “*Essas organizações constituem-se em escala mundial, atuando em países tradicionalmente capitalistas ou em países que se encontram em transição para a economia de mercado, a exemplo da URSS*” (MEIRELES, EL-AOUAR, 2002, pg. 8).

Por não pertencerem ao Estado, organizações privadas – que pertencem ao terceiro setor – tendem a ser mais eficientes e eficazes junto à implementação, ao controle e à consecução das atividades de interesse público que executam, seja por manterem diferentes parcerias ou por gerenciarem de forma mais flexível cada um de seus projetos devido a sua maior autonomia. Desta forma, o relacionamento do Estado com estas organizações, à medida que este inclui estas organizações em seu plano de reforma, é muito importante para o sucesso da estratégia estatal.

Enfim, enquanto alguns autores já estão descrevendo características de um novo modelo para o Estado, para outros, como Abrucio (1997), o principal desafio do modelo “pós-burocrático” continua sendo definir que tipo de Estado pode ser construído para o século XXI, como serão reformuladas suas burocracias públicas para lidar com os novos desafios econômicos mundiais, e também para resolver problemas sociais que ainda não foram solucionados.

A forma como são constituídos os Estados Nacionais é um fator que interfere no desenvolvimento econômico e social dos respectivos países. Dependendo da situação, muitas vezes, diante de crises, características desses Estados são alteradas visando a superarem situações negativas que, dentre outras fontes, são advindas do processo de globalização.

Durante os anos 90, seguindo a orientação neoliberal de não intervencionismo estatal, já iniciada em países como a Inglaterra e os Estados Unidos, a cúpula do governo brasileiro entendeu necessária uma reforma do Estado

visando superar a crise na qual se encontrava o país, iniciando um processo de implementação de estratégias que viabilizassem tal possibilidade. Tal crise se confirmava por meio da redução das taxas de crescimento econômico, da elevação das taxas de desemprego e da inflação, condições que também podiam ser deflagradas em muitos países da América do Sul, além do Brasil.

Esta reforma do Estado que foi iniciada no Brasil, segundo o então Presidente Fernando Henrique Cardoso (2003), não significa a desmantelamento da configuração estatal existente, ou seja, a desorganização do sistema administrativo e político de decisões que estavam vigentes naquela ocasião, muito menos a diminuição da capacidade regulatória do Estado, ou de seu poder para liderar o processo de mudanças, de definição dos rumos os quais o país deve tomar, mas significa, principalmente, o abandono ao assistencialismo e ao paternalismo, que permitirá ao Estado adaptar-se frente a desafios de um mundo contemporâneo.

Segundo Pereira (1997), a reforma do Estado Brasileiro, dentre outros problemas a resolver, envolve o problema econômico-político da delimitação de seu tamanho, e a princípio, traz à tona como solução, juntamente com idéias de privatização e terceirização, a idéia de “publicização”.

A idéia de “publicização” visa, principalmente, a superação da crise gerada pelo modo como o Estado vinha intervindo no social, e seria materializada, inicialmente, com a distinção entre as atividades que são exclusivas do Estado das que não são. Estas últimas, embora possam manter seu caráter público, seriam fornecidas à sociedade por entes não governamentais que surgiriam da transformação de organizações estatais em organizações de direito privado. O Estado regulamentaria, também, seus incentivos e preveria punições para os casos de mau direcionamento de recursos públicos destinados à manutenção das atividades destas organizações.

Em muitos países, as crises vêm sendo deflagradas por meio do mau funcionamento do mercado ou do Estado, a exemplo, respectivamente, da crise dos anos 30, e da crise iniciada nos anos 70, está última fruto da implementação de Estados Social-Burocráticos constituídos para solucionar a crise do Estado Liberal.

Estes Estados Social-Burocráticos também devem seu crescimento à forma como seus governantes interviram na área social, a exemplo da contratação direta de professores, médicos, enfermeiras, assistentes sociais, etc. para os quais eram transferidos recursos públicos.

Conforme Pereira (1997), a administração pública burocrática se revelou efetiva em combater a corrupção e o nepotismo no pequeno Estado Liberal, mas demonstrou ineficiência e incapacidade no atendimento às necessidades de seus cidadãos no que tange aos serviços sociais de educação e saúde, principalmente no que se refere à qualidade destes serviços.

O Estado realiza a transferência de recursos captados pelos impostos aplicando-os em atividades vinculadas as suas políticas econômicas e sociais. Os Estados que transferem a maioria das receitas necessárias a órgãos públicos que executam atividades ligadas à área social tornam estas atividades exclusivas do Estado, pois nenhuma outra instituição destinaria tal monta de recursos à execução destas atividades a menos que, assim como o Estado, pudessem, sem o oferecimento de nenhum serviço, obter tais recursos.

A superação destes problemas advindos da forma de administração pública, segundo Pereira (1997), depende da redefinição das formas de intervenção do Estado no social, devendo esta ser feita através da contratação de organizações públicas não-estatais que passariam a executar estes serviços, participando o Estado apenas como financiador do desenvolvimento.

Para sair da crise, os governantes de muitos Estados caracterizados como Social-Burocráticos entenderam importante que fosse iniciado um processo de redução de seu tamanho, e estavam conscientes que isso envolveria a delimitação de sua área de abrangência institucional e da redefinição de seu papel (PEREIRA, 1997). Com isso, esses governantes visaram, primeiramente, reduzir as despesas do Estado, das quais, muitas delas advindas da área social.

A redefinição do papel do Estado, no contexto anteriormente apresentado, visa reformá-lo de forma que possam ser deixadas para o setor privado e para um setor que também foi definido como público não-estatal, as atividades que não lhe coubessem a execução específica.

As áreas de atuação do Estado, então, poderiam ser definidas como: a) Exclusivas, ou seja, aquelas que continuariam a ser monopólio do Estado, a exemplo da proteção do país contra inimigos externos; b) As sociais e científicas, a exemplo das vinculadas à educação, à saúde e à defesa do meio ambiente, dentre outras, que passariam a ser executadas por organizações que atuam em atividades de interesse público, embora não sendo estatais; e c) As vinculadas diretamente à produção de bens e serviços para o mercado, as quais ficariam a encargo de organizações empresariais.

Identificadas algumas das funções das organizações pertencentes ao mercado, a exemplo do alcance de níveis desejados de lucratividade, facilmente se distinguem das funções exclusivas do Estado. No entanto, esta distinção já não ocorre com tal facilidade quanto se avaliam funções de organizações não-estatais de interesse público.

Pereira (1997) tenta descrever de forma clara e objetiva quais seriam as atividades que, embora tenham interesse público, não são exclusivas do Estado, explicando, também, o motivo que faria com que estas atividades devessem ser “*publicizadas*”:

No meio, entre as atividades exclusivas do Estado e a produção de bens e serviços para o mercado, temos hoje, dentro do Estado, uma série de atividades na área social e científica que não lhe são exclusivas, que não envolvem poder de Estado (...) Se o seu financiamento em grandes proporções é uma atividade exclusiva do Estado – seria difícil garantir educação fundamental e gratuita ou saúde gratuita de forma universal contando com a caridade pública – sua execução definitivamente não o é. Pelo contrário, estas são atividades competitivas, que podem ser controladas não só através

da administração pública gerencial, mas também através do controle social e da constituição de quase-mercados (PEREIRA, 1997, p. 25).

O texto transcrito acima visa deixar claro que não há razão para que tais atividades sejam executadas exclusivamente pelo Estado – que por suas características burocráticas também é pouco flexível, interferindo na qualidade dos serviços –, mas também não as move para o campo privado em que se encontra o mercado. A decisão tomada à época pelo governo brasileiro, do qual o autor do texto fazia parte, foi a criação das Organizações Sociais, que são entidades privadas fortemente subsidiadas pelo Estado e que podem, também, contar com doações voluntárias da sociedade para a execução de atividades classificadas como de interesse geral, ou público. Nestes termos foi iniciado, em meados dos anos noventa, o processo denominado “*publicização*”, distinguindo-o, no contexto da reforma, dos esforços privatizantes ligados às atividades estatais que ofereciam bens e serviços típicos do mercado.

As organizações privadas que direcionam suas forças para a execução de atividades públicas, sem visarem a lucratividade nos termos em que é conhecida no âmbito do mercado, e sem protegerem interesses que possam ser definidos como particulares, assumindo personalidades jurídicas definidas em lei como fundações e associações, são entendidas como públicas – de fato –, embora não-estatais, e pertencem ao que se denomina “Terceiro Setor”.

No Brasil, devido ao fato de Organizações Não-Governamentais, conhecidas como ONG’s terem multiplicado-se a partir do fim do regime da ditadura militar, estas organizações são quase sinônimos do termo “Terceiro Setor”, embora não sejam suas únicas representantes.

A evolução do relacionamento entre o Estado e as ONG’s ficou evidenciado em discurso do então Presidente Fernando Henrique Cardoso (2003). Suas palavras revelaram também a idéia vigente à época – ao menos teoricamente - quanto aos rumos que estariam sendo dados em seu governo relacionados ao processo de

reforma estatal e ao diálogo que o governo brasileiro manteria com as organizações pertencentes ao terceiro setor que atuavam no país, quando dizia que:

Recordo-me de uma discussão a respeito do papel das organizações não-governamentais e do Estado. No início, essa relação ONG-Estado era marcada por uma espécie de distanciamento, até mesmo de antagonismo. Havia ataques de parte a parte e isso levava o aparelho do Estado a ficar cada vez mais voltado para si mesmo, no intuito de defender a sua visão de como conduzir a coisa pública. Progressivamente isso foi mudando (...) as organizações eficientes deixaram de ser “não-governamentais” passaram a ser “neogovernamentais”. Esta é uma realidade, uma forma de interação que tem que ser absorvida tanto pelas ONG’s quanto pelo Estado (CARDOSO, 2003, p. 17).

Este reconhecimento de um espaço público não-estatal, no que se refere à crise do Estado, abriu horizontes em uma linha de pensamento que acreditava que existissem apenas o público e o privado, que entendia a solução dos problemas de um somente pela simples possibilidade de transferência da responsabilidade ao outro, a exemplo da responsabilidade pelo social.

As organizações sociais, agentes diretas do processo de *publicização* iniciado pelo governo brasileiro, ao inverso das muitas outras organizações que foram privatizadas, não teriam como subsistir, na maioria dos casos, apenas de recursos próprios. Além disso, o mercado também não teria condições para coordenar com qualidade a execução de suas atividades, – possivelmente pela falta de foco no alcance de objetivos sociais que obriguem uma participação democrática de todos os envolvidos – daí a importância do Estado, no sentido de garantir o funcionamento de tais organizações.

Tal financiamento estatal não é o único motivo que leva o Estado a ser o único fiscal dessas organizações que executam atividades de interesse público, mas também o interesse da própria sociedade, que, por meio da participação cidadã, exerce o controle social – direto (conselhos) ou indireto – ampliando as perspectivas para a democracia no país.

Em se tratando dos mecanismos estatais brasileiros de controle, estes estão sempre vinculados ao direito positivado, ou seja, ao sistema jurídico-normativo vigente. Tal mecanismo de controle, segundo Pereira (1997), é definido como o mais geral, identificando-se com o Estado, à medida que estabelece princípios básicos para outros mecanismos que possam também funcionar. A sociedade civil materializa sua forma de controle por meio dos grupos sociais que, organizados, podem defender diversos tipos de interesses, inclusive os públicos.

Na administração pública gerencial, proposta pelos governantes brasileiros que deram início à reforma do Estado nos anos 90, foi estabelecido que a forma de gestão pública seria mais voltada para o controle de resultados do que de procedimentos, e que seria facilitada a participação direta da sociedade nesta gestão. Podem ser verificados esforços neste sentido tanto na Lei das Organizações Sociais, que funcionam por meio de contratos de gestão e da busca por resultados concretos, assim como, posteriormente, nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, por meio dos Termos de Parceria e das demonstrações de resultados exigidas pelo Estado.

Sobre estes dois tipos de organizações, OS's e OSCIP's, pode-se dizer que são produtos de um conjunto de ações governamentais localizados em pontos diversos de uma linha temporal visando satisfazer às necessidades do Estado brasileiro que são referentes à efetivação de sua reforma.

As já citadas organizações sociais, criadas por meio da Lei 9.637 de 1998, referem-se à qualificação de entidades privadas que visam, diretamente, atuar no processo de “publicização”, o qual trará como consequência a extinção de órgãos e entidades estatais e a absorção das respectivas atividades dos mesmos pela organização, ou seja, diminuirá o tamanho do Estado.

As organizações da sociedade civil de interesse público são, assim, como as organizações sociais, organizações privadas, mas são qualificadas por meio da Lei 9.790 de 1999, que define suas áreas de atuação, assim como institui e disciplina os procedimentos que garantirão os esforços destas organizações, quando financiadas

pelo Estado, não se referindo à transferência da administração de atividades que já vinham sendo executadas por órgãos ou instituições públicas.

A estratégia do Estado, de descentralizar serviços de interesse público não exclusivos, compreendeu o incentivo à criação de organizações privadas, sem fins lucrativos, que tenham interesse e capacidade para prover necessidades públicas nas mais diversas áreas. Este interesse em que fossem criadas organizações capazes de satisfazer a necessidade vinculada à estratégia estatal, no ano de 1999, culminou na publicação da lei 9.790, que regula o funcionamento dessas organizações, possibilitando qualificá-las como OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público).

A Lei das OSCIPs foi concebida devido ao trabalho que teve início nas Rodadas de Interlocação Política do Conselho da Comunidade Solidária sobre o Marco Legal do Terceiro Setor, quando, por meio de consultas a atores representativos dos diversos setores da sociedade, foram identificadas dificuldades e sugestões sobre como alterar e inovar a atual legislação relativa às organizações da sociedade civil, seguindo a elaboração do respectivo projeto de lei que foi então enviado ao Congresso Nacional terminando com sua sanção (FERRAREZI, 2002).

Os objetivos específicos da Lei das OSCIPs são:

- i) Permitir o acesso à qualificação como OSCIP às associações que possuem fins públicos e não tinham acesso a nenhum benefício ou título;
- ii) Agilizar os procedimentos para qualificação por meio de critérios objetivos e transparentes;
- iii) Incentivar e modernizar a realização de parcerias entre as OSCIPs e órgãos governamentais, por meio de um novo instrumento jurídico – Termo de Parceria – com foco na avaliação de resultados;
- iv) Implementar mecanismos adequados de controle social e responsabilização das organizações e dirigentes com o objetivo de garantir que os recursos de origem estatal

administrados pelas OSCIPs sejam bem aplicados e destinados a fins públicos (FERRAREZI, 2002, p. 31).

Ampliando o reconhecimento das áreas de atuação das organizações do Terceiro Setor, segundo a Lei 9.790/99, para ser qualificada como OSCIP, a organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, deve atuar diretamente ou prestar serviços de apoio a outras organizações que atuem em áreas, como por exemplo: a promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; a promoção da segurança alimentar e nutricional; a defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; a promoção do voluntariado; a promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; a experimentação não-lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; a promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; a promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais, e; aos estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, promoção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos relacionados às atividades anteriormente mencionadas.

Para que as organizações atuem, qualificadas como OSCIPs, nas áreas supracitadas, obrigatoriedades são impostas pela Lei, como por exemplo a de que o estatuto da entidade deve, expressamente, apresentar modelo prático de gestão administrativa que vise coibir a obtenção de benefícios ou vantagens a quem estiver diretamente ligado às tomadas de decisão na organização.

No que tange à obtenção de recursos, o meio que a lei proporciona à OSCIP para obter acesso a recursos públicos para financiamento de projetos é o Termo de Parceria. As formas permitidas antes da criação da lei das OSCIPs eram, apenas, os convênios e os contratos regulamentados por legislação específica. Quando se trata do acesso a recursos privados, o estímulo ao financiamento vem através de doações feitas às OSCIPs por empresas que poderão abater os respectivos valores doados de seus impostos (incluído pela MP 2.113/32 de 2001).

Uma grande revolução trazida pela Lei das OSCIPs está na possibilidade da remuneração de seus dirigentes sem a perda de imunidade ou isenções fiscais. Tal possibilidade, em diversas situações, era confundida com a distribuição de lucros, causando problemas às OSCIPs principalmente no que diz respeito à isenção sobre o Imposto de Renda e a COFINS. Tal problema foi sanado por meio da Medida Provisória 66, de 29 de agosto de 2002, que estabeleceu um valor máximo de remuneração até o qual não pode ser considerada existente distribuição de lucros.

Sobre o interesse pela qualificação oferecida pela Lei das OSCIPs, Jorge Eduardo S. Durão⁴ (1999), no momento em que entrava na fase final seu processo de aprovação, teceu os seguintes comentários:

O contexto da reforma do Estado de caráter neoliberal e de um ajuste fiscal de caráter profundamente anti-social é profundamente adverso para a consecução desse objetivo (fortalecimento do terceiro setor) e, por isso mesmo, não se pode descartar a possibilidade de que todo o avanço realizado até agora, apesar do seu importante significado político e simbólico, tenha um impacto efetivo sobre a vida das organizações da sociedade civil de interesse público absolutamente irrelevante e, destarte, não seja capaz de assegurar a adesão à nova lei de um contingente expressivo de organizações, comprometendo assim a consolidação do novo marco legal (DURÃO, 1999, p. 1).

A preocupação externada por Durão (1999), no tocante à baixa adesão de organizações do Terceiro Setor à nova qualificação, tem se verificado uma realidade. Fica, no entanto, a indagação sobre o motivo do desinteresse.

Desde a publicação da Lei 9.790/99, o Estado (Governo e Administração Pública), demonstrando reagir à baixa adesão das organizações, já publicou diversos documentos que alteram o ambiente legal das OSCIPs, são eles:

⁴ Presidente da ABONG (Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais).

a) Medida Provisória 2.123, de 29 de fevereiro de 2001, que prorroga o período permitido de manutenção simultânea de qualificações;

b) Medida Provisória 2.113, de 31 de maio de 2001, que dá incentivo fiscal para Pessoas Jurídicas doadoras (altera o entendimento anterior da Lei 9.249/95);

c) MP 66, de 29 de agosto de 2002 (Lei 10.637, de 30 de dezembro de 2002), que, definitivamente, esclarece a confusão de interpretação entre remuneração de dirigentes e distribuição de lucros;

d) Portaria do Ministério da Fazenda nº 256, de 15 de agosto de 2002, que permite a doação de bens apreendidos pela Receita Federal às OSCIPs;

e) Decreto 4.507, de 11 de dezembro de 2002, que permite a doação, para as OSCIPs, de bens públicos que não estejam sendo utilizados.

2.3 Características gerenciais das organizações do Terceiro Setor

A administração ideal para as organizações do Terceiro Setor é diferente daquela de qualquer outra organização devido às diferenças entre suas características e as das organizações do mercado ou do governo.

Esta diferença é devida, segundo O'Neill e Fletcher (1998), a seu propósito ou missão, pois ganhar dinheiro, ao contrário do que acontece nas empresas privadas, para as organizações sem fins lucrativos é subsidiário ao propósito de prover algum bem ou serviço. Os valores das organizações do Terceiro Setor reforçam a diferença, pois, segundo O'Neill e Fletcher (1998), todas as organizações têm valores próprios, mas em nenhum setor os valores são tão centrais ao propósito quanto no terceiro setor.

Outro motivo do diferencial é citado por O'Neill e Fletcher (1998) e se refere à aquisição de Recursos. Segundo eles, as empresas, normalmente, obtêm recursos através da venda de produtos e serviços. Os órgãos governamentais obtêm a maior parcela de seus recursos através de impostos. Já as organizações do Terceiro Setor

recebem dinheiro das mais variadas fontes, como da venda de seus serviços, doações de indivíduos, *grants* de fundações, empresas e do governo, resultados de investimentos patrimoniais etc. Para ele, a aquisição de recursos no Terceiro Setor é, portanto, uma tarefa altamente complexa e demandante de uma variedade de técnicas e conhecimento.

Ressaltam O'Neill e Fletcher (1998), ainda referindo-se às características próprias do Terceiro Setor, que não há a mesma clareza existente no mercado quanto ao que representa um bom resultado e quais são os melhores indicadores de eficiência e eficácia.

Outro diferencial importante do Terceiro Setor, segundo O'Neill e Fletcher (1998), é referente ao seu ambiente legal. Segundo ele, a legislação que incide sobre o Terceiro Setor difere significativamente das leis dos outros setores, particularmente, no que diz respeito à aplicação dos recursos e à tributação.

Quanto ao perfil do trabalhador, O'Neill e Fletcher (1998) observam que no Terceiro Setor, uma parcela do trabalho é realizada por voluntários não-remunerados, além do que, o tipo de atividade realizada, o nível de qualificação dos trabalhadores e a forma de remuneração diferem, no Terceiro Setor, da realidade do Mercado e do Estado.

Por fim O'Neill e Fletcher (1998) se referem à complexidade organizacional expondo que o Terceiro Setor é tipicamente mais complexo do que uma organização empresarial, no tipo e variedade de serviços prestados, na relação com múltiplos públicos, na dependência de fontes variadas de recursos e outras dimensões.

A literatura também prevê prioridades para o aperfeiçoamento da gestão do Terceiro Setor Brasileiro, vistas hoje como um desafio a ser vencido pelas organizações que o compõem. As prioridades, segundo Falconer (1999), são referentes às seguintes necessidades gerenciais:

1. Stakeholder accountability: necessidade de transparência e cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas;
2. Sustentabilidade: capacidade de captação de recursos – financeiros, materiais e humanos de maneira suficiente e continuada, e de utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos;
3. Qualidade de serviços: serviços prestados a consumidores ou a cidadãos conscientes de seus direitos introduzindo a exigência do uso eficiente de recursos, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes;
4. Capacidade de articulação (alianças, parcerias, redes, coalizões): Existência de interesses compartilhados, de recursos necessários para sua promoção e de competência gerencial através de técnicas e habilidades interpessoais dos gestores.

As OSCIPs, como integrantes do Terceiro Setor, enfrentam os desafios impostos a elas. Para esses desafios, citados por Salamon (2000), serem vencidos, é importante que sejam definidas as melhores estratégias tanto em nível micro como macro organizacional. Estes desafios têm relação direta com as prioridades estabelecidas por Falconer (1999) para o aperfeiçoamento da gestão das organizações do Terceiro Setor.

O primeiro desafio diz respeito à legitimação de suas organizações frente à sociedade. Hoje, por falta de informarem corretamente o alcance de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor não tornam os integrantes desta mesma sociedade agentes interessados em sua sobrevivência. Inicialmente, seja qual for a área de atividade em que a organização atue, ela tem sua missão perante a sociedade, que claramente pode salientar que o seu propósito principal é diverso da acumulação de dinheiro (FALCONER, 1999). A missão das organizações do Terceiro setor está ligada a seu aspecto operacional, focando aquilo que realmente a organização tenta realizar (DRUCKER, 1994). A lei 9.790/99 prevê em seu § 1º do artigo 1º que seus excedentes operacionais devem ser aplicados integralmente na

consecução do respectivo objeto social, que se for relativo ao motivo de sua existência pode possibilitar a definição da missão da OSCIP.

Outro desafio diz respeito à demonstração da capacidade e competência das organizações do Terceiro Setor, refletindo diretamente no modo pelo qual a sociedade avalia a eficiência de suas atividades. Para que esta barreira seja ultrapassada é importante se investir em treinamento visando à capacitação de administradores e a melhora da infra-estrutura de tais organizações. Os administradores das organizações do Terceiro Setor precisam estar preparados para refletirem em suas ações a busca pela concretização da missão da organização, estando capacitados não somente para reagir às adversidades ambientais, mas também para prevê-las (DRUCKER, 1994). Estudos sobre organizações do Terceiro Setor demonstram que o comprometimento de seus líderes está diretamente relacionado à qualidade de seus serviços e à sua sobrevivência, principalmente em organizações com pouco tempo de existência (CARROLL, 1992). A Lei 9.790/99 obriga que sejam publicados relatórios de atividades e demonstrações financeiras, além de auditorias externas e prestações de conta frente ao Poder Público, mas para a demonstração de eficiência o alcance social do trabalho poderá demonstrar maior capacidade do que instrumentos de controle burocrático.

As organizações do Terceiro Setor, à medida que crescem em escala e complexidade, deparam-se, ao longo de seu ciclo de vida, com graves problemas de sobrevivência ocasionados por motivos financeiros (SALAMON, 2000). A questão da sustentabilidade também demonstra ser um dos principais desafios das organizações do Terceiro Setor. A diminuição gradual das fontes tradicionais de recursos disponíveis às organizações do Terceiro Setor, unida ao aumento do número de organizações faz com que seja necessária a identificação de outras maneiras de, financeiramente, manter em funcionamento suas atividades, sem tornar a atividade de angariação de fundos a principal atividade da organização. A aquisição de recursos no Terceiro Setor é uma tarefa altamente complexa e demandante de uma variedade de técnicas e conhecimento (FALCONER, 1999). Para as OSCIPs, firmar Termos de Parceria com o Poder Público é mais uma opção de fomento à suas atividades, por isso, sua gestão tem como alternativa tornar realidade esta possibilidade legal.

Mais um desafio a ser citado é o da colaboração, ou seja, a união de forças das organizações do Terceiro Setor com o Estado, com Setor Empresarial e com outras organizações que atuem no mesmo setor. As organizações do Terceiro Setor podem ser parceiras do Estado, provendo serviços à população em áreas não atingidas pelo governo, sendo que, ao mesmo tempo em que presta esses serviços, cria novas oportunidades frente à demonstração de suas capacidades (ROESCH, 2002). Quanto ao setor empresarial, a demonstração de que as organizações do mercado se responsabilizam socialmente por suas atividades pode ser feita com sucesso através do fomento a projetos de interesse público.

Todos os desafios considerados acima cabem às OSCIPs que, como representantes do Terceiro Setor, também se deparam em situações fáticas nas quais o gerenciamento demandará ações e tomadas de decisão que visem ultrapassar barreiras, dentre elas as de cunho burocrático, que possam influenciar no alcance de seus resultados, ou seja, de sua missão.

Do ponto de vista estratégico, destacam-se três variáveis do planejamento que, em pesquisas anteriores, revelaram particular importância, são elas: o estilo administrativo, o planejamento dos recursos financeiros, e o envolvimento dos membros da organização (CRITTENDEN e CRITTENDEN, 1997).

A questão que se levanta, em termos de gestão de organizações do Terceiro Setor, é a da possibilidade de utilização, mesmo que adaptada, de ferramentas utilizadas pelo mercado ou pelo Estado. O principal motivo do questionamento é a caracterização diferenciada destas organizações, conforme apresentado acima. Pesquisas apontam para uma profissionalização das organizações do Terceiro Setor, mas em um processo lento, devido a muitas barreiras impostas, a priori, pela lógica administrativa inerente ao Terceiro Setor, que teme perder sua distinção em relação aos outros setores.

2.3.1 Missão

O que vai legitimar e justificar socialmente a existência de uma organização do Terceiro Setor é a sua missão, ou seja, a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração a que estão orientados todos os seus esforços (TENÓRIO, 2004). A missão das organizações do Terceiro Setor nunca poderá se confundir com a obtenção de vantagens que possam se reverter em favor dos responsáveis pela execução ou manutenção de suas atividades, principalmente vantagens econômicas e financeiras auferidas em qualquer hipótese, referentes ao fornecimento de bens ou a execução de serviços a seus legítimos beneficiários.

Uma organização do Terceiro Setor, internamente, é formada por um agrupamento de pessoas, recursos, tecnologia e informação (TENÓRIO, 2004) visando uma união de esforços na busca por objetivos que, individualmente, se tornariam mais difíceis, ou mesmo inalcançáveis. Os objetivos representam a afirmação dos desejos e propósitos da organização que ajudam a focar as várias áreas da organização para que atinjam a missão, concentrando a atenção das pessoas e orientando seus atos (HUDSON, 1999).

Quando a missão de uma organização é criada em prol do bem-comum da sociedade, seus líderes, assim como os demais membros, a estabelecem por meio de um processo que lhes permite participar das decisões que afetam suas vidas, agindo criticamente a fim de identificar os seus reais interesses sociais e criar novas formas estruturais de sociedade (CARVALHO, 1995).

Para Drucker (1994), a missão da organização foca aquilo que a instituição tenta realmente realizar, e não como ela irá realizar. Para ele, a missão de uma organização do Terceiro Setor não se confunde com boas intenções, é simples, clara e duradoura, e por este último motivo não se confunde com suas metas, pois estas podem ser temporárias.

No caso das OSCIPS, o que direcionará a sua missão, em primeiro lugar, será a natureza de seus serviços, ou seja, o interesse público das atividades a que ela se propõe a prestar. Conforme a definição da Lei 9.790/99, em seus incisos I a

XII do Artigo 3º, pode-se notar que a ênfase dada em seu texto volta-se a atividades ligadas ao desenvolvimento da sociedade civil, como é o caso da promoção do desenvolvimento sustentável e do desenvolvimento econômico e social, atividades que denotam facilmente o interesse em um bem-estar público. Estas atividades voltadas ao desenvolvimento, segundo Roesch (2002), visam melhorar a capacidade de uma comunidade em prover suas próprias necessidades básicas.

É mister que se faça distinção entre a missão e a visão da organização. A missão está vinculada ao motivo pelo qual a organização existe; já a visão está vinculada ao objetivo final da organização, demonstrando um desejo por uma situação futura perfeita, que muito provavelmente não será concretizada (HUDSON, 1999).

Para Hudson (1999) a missão de uma organização do Terceiro Setor tem dois componentes essenciais: os valores comuns sustentados pelas pessoas na organização e a razão de ser da organização. Para ele, a missão de uma organização é muito mais do que uma declaração por meio de palavras que descrevam seus elementos, e faz parte de uma estratégia que trabalha com as crenças da organização.

No processo de definição da missão de uma organização do Terceiro Setor participam todos aqueles que nela estão envolvidos (dirigentes, funcionários administrativos, técnicos, voluntários etc), inclusive aqueles que dela se beneficiarão (TENÓRIO, 2004), representando, deste modo, a base intelectual da organização (HUDSON, 1999).

Segundo Tenório (2004), é importante que, definida a missão, ela seja conhecida tanto pelo público interno como externo da organização, pois ela contribui para o estabelecimento de parcerias e de compromissos internos, aumenta o nível de confiabilidade da organização perante seus financiadores e também melhora a imagem da organização junto à sociedade.

O estabelecimento da missão de uma organização do Terceiro Setor, por si só, não é bastante para legitimar a organização perante seus públicos, pois mesmo

identificando seu interesse maior, depende de ações e resultados que demonstrem que seus líderes e membros estão direcionando todos os seus esforços influenciados por ela.

Pode-se concluir que uma missão legítima, em se tratando de organizações do Terceiro Setor com interesse público, aflora dos interesses da sociedade civil e é estabelecida por seus líderes e membros, influenciando suas ações e permitindo que seus objetivos comuns sejam alcançados, reforçando seu significado a cada resultado positivo.

2.3.2 Valores

Os valores de uma organização são as crenças e os conceitos básicos que são compartilhados por seus membros. Eles representam a essência filosófica da organização e contribuem para o alcance de seus objetivos por meio da formação de um senso comum de direção (DEAL e KENNEDY, 1982).

Os valores que permeiam as organizações do Terceiro Setor são definidos por Salamon (1998) quando ele responde a seguinte pergunta: Mas quais os valores que o Terceiro Setor encarna? Salamon (1998) expõe que os valores encarnados pelo Terceiro Setor são múltiplos, incluindo o altruísmo, a compaixão, a sensibilidade para com os necessitados e o compromisso com o direito de livre expressão.

Salamon (1998) deixa claro que existem duas idéias fundamentais ligadas aos valores do Terceiro Setor: a primeira diz respeito à iniciativa particular em prol do bem público; e a segunda, à idéia da solidariedade:

Pode-se, pois, dizer que o Terceiro Setor é, em primeiro lugar, um conjunto de instituições que encarnam os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público. Isso não significa que tais valores não sejam evidentes também em outros domínios, mas sim que no Terceiro Setor eles alcançam a plenitude (SALAMON, 1998, p. 92).

A iniciativa particular em prol do bem público assume a capacidade e a obrigação que cada pessoa tem de agir, voluntariamente, com a finalidade de melhorar a sua qualidade de vida e a dos outros, fomentando, desta forma, o bem-estar geral. Em um patamar valorativo ainda mais elevado, Salamon (1998) coloca o valor da solidariedade, interpretando-a como a idéia de que as pessoas têm obrigações não apenas para consigo mesmas, mas também para com o próximo e para com as sociedades maiores de que fazem parte. Segundo ele, é a solidariedade que torna a ação organizada e voluntária ainda mais importante que a individual.

Neste sentido, Assmann e Sung (2000) expõem que é necessária a sensibilidade solidária, dizendo que:

A sensibilidade solidária é uma forma de conhecer o mundo que nasce do encontro e do reconhecimento da dignidade humana dos que estão “dentro-e-fora” do sistema social; um conhecimento marcado pela afetividade, empatia e compaixão (sentir na sua pele a dor do/a outro/a). Por isso mesmo, é um conhecimento e uma sensibilidade que estão comprometidos, que vivem a relação de interdependência e mútuo reconhecimento de um modo existencial, visceral, e não somente intelectual (ASSMANN e SUNG, 2000, pg. 134).

Segundo Assmann e Sung (2000), é por meio da solidariedade, como princípio organizador da sociedade que, movidos por nossos desejos, elaboramos um discurso de como deve ser uma nova sociedade justa e igualitária, que não acontecerá por si só, mas que motivará lutas abnegadas. Na prática, é um desafio para a sensibilidade solidária se traduzir em políticas econômicas e sociais que possam tirá-la do mundo dos desejos.

Os valores e as crenças influenciam o desenho formal da organização, quando indicam quais as questões que serão observadas prioritariamente, assim como, também, exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar dela (FREITAS, 1991).

O compartilhamento dos valores dos indivíduos com os valores das organizações do Terceiro Setor podem ser muito positivos à medida que fazem com que os que experimentam isto na prática possam alcançar um sentimento de auto-realização em suas vidas, tornando saudável seu relacionamento com as tarefas que executam.

O compartilhamento de valores também pode influenciar no comprometimento que os indivíduos têm com os objetivos da organização. Sendo os valores compatíveis, os indivíduos executarão, mais motivados, as suas atividades. Esta motivação também poderá ser visível na esfera do estabelecimento de uma congruência de valores entre os indivíduos da organização.

O compartilhamento de valores pelos membros das organizações do Terceiro Setor, minimizando as divergências, e direcionando as ações para o alcance de objetivos comuns, se reflete em eficiência, pois conflitos sobre valores não resolvidos resultam rapidamente em desmotivação e discussões prolongadas (HUDSON, 1999).

O respeito aos valores que existem nas organizações do Terceiro Setor também faz com que seus membros, ao tomarem decisões, assumam padrões pautados pela ética, responsabilizando-se pelos efeitos que estas decisões podem ter sobre o alcance dos objetivos da organização.

Os valores existentes nas organizações do Terceiro Setor tornam mais igualitária a distribuição da importância destinada no trato com seus *stakeholders*, renunciando ao estabelecimento de relacionamentos pautados na parcialidade.

Conforme preceitua Freitas (1991), é muito importante que os valores que pertençam à organização sejam duradouros, pois quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais nele baseados.

Numa visão mais preventiva, Fernandes (1994) expõe que as organizações do Terceiro Setor podem buscar o estabelecimento de valores comuns e os casos-limite para formar o terreno próprio e propício para seu trabalho. Para ele, os valores admitem e provocam várias interpretações, podendo, em situações-limite, sustentar um terreno comum para as mais diversas perspectivas. Os valores não apresentam por si mesmo fórmulas claras para a resolução dos problemas, mas demarcam os limites no interior dos quais surgem as soluções, atentando para o fato de que as pessoas são capazes de fazer a guerra e a paz por conta dos mesmos valores, por isso eles devem ser integrados e comuns (FERNANDES, 1994).

Conforme expõe O'Neill e Fletcher (1998), todas as organizações têm valores próprios, mas em nenhum outro setor os valores compartilhados entre seus membros estão tão fortemente vinculados aos seus propósitos quanto no Terceiro Setor.

Devido ao motivo acima exposto, e à importância da missão nas organizações do Terceiro Setor, por ser a legítima representante de seus propósitos, os gestores dessas organizações também podem demonstrar que sabem lidar com as características culturais dessas organizações, administrando-as de forma que possam se tornar mais um elemento positivo na busca por seus objetivos.

2.3.3 A aquisição de recursos: a questão da sustentabilidade

A aquisição de recursos materiais que tornem possível a manutenção das atividades das organizações do Terceiro Setor, hodiernamente, demonstra ser uma de suas principais preocupações. Devido a esta preocupação, e aos meios que as organizações do Terceiro Setor estão encontrando para melhorarem o seu potencial de aquisição de recursos, diversas críticas estão sendo a elas dirigidas. Os principais questionamentos feitos às organizações do Terceiro Setor são quanto à perda do foco em seu objetivo principal e a desvio da condução de suas atividades conforme a lógica do Setor.

Drucker (1994), ao mesmo tempo em que atenta sobre a importância dos recursos materiais, que, segundo ele, podem ser adquiridos pelas organizações do

Terceiro Setor com a ajuda de estratégias utilizadas pelo mercado, como, por exemplo, as de marketing, releva o fato de que estas organizações não podem se tornar prisioneiras do levantamento de dinheiro, pois começariam a ter, dentre outros, sérios problemas de crise de identidade.

Para Drucker (1994), as estratégias de levantamento de recursos que podem ser desenvolvidas pelas organizações do Terceiro Setor necessitam, primeiramente, possibilitar que a organização realize sua missão sem subordiná-la a esse levantamento. Dentre as estratégias citadas por Drucker (1994), que potencializam a capacidade das organizações do Terceiro Setor na aquisição de recursos, estão as ligadas à qualidade na prestação do serviço, à inovação, ao monitoramento e redução dos erros comuns, as de mercado (marketing) e as de formação de círculo de doadores.

Salamon (1998), ao comentar o desafio da sustentabilidade, referindo-se às organizações do Terceiro Setor, expõe que para não se defrontarem com problemas de independência, estas organizações precisam consolidar uma boa base filantrópica privada, ou seja, precisam divulgar o conceito de que a doação privada constitui uma obrigação de todos, embora não devam supor que este tipo de fonte de aquisição de recursos possa se tornar a sua única fonte de sustentação, mas sim, uma medida a ser acionada, quando as fontes externas secarem.

As relações em que os órgãos governamentais e as empresas figuram como fomentadoras das atividades das organizações do Terceiro Setor são abordadas por Roesch (2002) que aponta que, além de adquirirem recursos através da provisão de serviços à população, é importante que as organizações possam atuar em parceria com o governo para a provisão de recursos e também explorar a filantropia corporativa tradicional.

Não se pode deixar de citar que, mesmo hoje estando em escala decrescente, ainda são importantes os recursos fornecidos pelas agências internacionais de desenvolvimento na sustentação de organizações do Terceiro Setor. Segundo Falconer (1999) as entidades internacionais governamentais e multilaterais foram as grandes introdutoras do conceito de Terceiro Setor no Brasil, e

por meio de pesquisas internacionais realizadas no país, financiadas por fundações e agências governamentais, também se tornaram as responsáveis por sua valorização em um momento em que o termo era desconhecido do público geral, dos profissionais e da comunidade científica.

A diminuição, por motivos diversos, da cooperação financeira advinda dessas agências, dentre eles, a própria expansão do número de organizações que atuam no setor, pode ser colocada como um dos principais motivos que fizeram com que as organizações buscassem novas alternativas para a manutenção da subsistência de suas atividades, dentre elas, às ligadas à gestão.

Segundo Tenório (2004), para superar desafios que podem ameaçar a sua existência, as organizações do Terceiro Setor têm que pensar em acrescentar, às suas peculiaridades, novos instrumentos de gestão que possam melhorar sua capacidade no alcance de seus objetivos institucionais. Segundo ele, estes novos instrumentos de gestão a serem implementados nas organizações do Terceiro Setor podem advir, inclusive, das funções gerenciais baseadas na escola da administração clássica, como o planejamento, a organização, a direção e o controle.

Com o advento da Lei 9.790/99, em parte, o problema da identidade das organizações do Terceiro Setor, acentuado pelas mudanças em sua forma de atuação, como, por exemplo, na forma de aquisição de recursos, tenderia a ser atenuado, tendo em vista que a lei as classifica e reconhece características a elas peculiares, como a da não divisão de lucros entre seus membros. Assim sendo, a Lei também viabilizou a possibilidade de parcerias mais eficazes entre essas organizações e o Estado, por meio do Termo de Parceria, ficando no *caput* do seu artigo 9º, instituído que:

Art. 9º - Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação mútua entre as partes, para o fomento e a execução de atividades de interesse público (...) (Lei 9.790/99).

Ressalta-se aqui a importância de que sejam quais forem as formas ou as fontes de obtenção de recursos permitidos às OSCIPs, estas não podem desvirtuar o princípio associativista da autonomia e independência, que pode ser traduzido nas palavras de Veiga e Rech (2001) quando dizem que:

As associações são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, devem fazê-lo de forma a preservar seu controle democrático pelos sócios e manter sua autonomia (VEIGA & RECH, 2001, p. 20).

A possibilidade de interferência de qualquer fonte financiadora, pública ou privada, que influencie direta ou indiretamente a administração da OSCIP, tolhendo sua autonomia, e alterando seu objeto e finalidade, poderá fazer com que a organização perca sua confiabilidade por parte dos *stakeholders*, e até mesmo sua qualificação.

2.3.4 Os resultados e a stakeholder accountability

A importância da avaliação e da divulgação dos resultados obtidos pelas organizações do Terceiro Setor vem aumentando na mesma medida com que essas organizações demonstram a importância de seu papel na sociedade.

Demonstrar capacidade e competência em organizações conhecidas por sua flexibilidade, criatividade e sensibilidade às sugestões e preocupações populares, segundo Salamon (2000), representa o desafio da eficiência que está sendo imposto ao Terceiro Setor. Fica evidente, segundo Salamon (2000), que vencer esse desafio com administradores despreparados, com voluntários desentrosados tanto com os interesses da administração quanto com os deles próprios, e em um ambiente interno que apresente total desapego às normas profissionais, só tende a aumentar esta barreira imposta ao seu desenvolvimento.

Para Salamon (2000), as organizações do Terceiro Setor somente conseguirão comprovar sua eficiência, quando possuírem administradores e uma infra-estrutura que possa responder às suas exigências próprias.

Atualmente, para as organizações do Terceiro Setor, a demonstração de que suas atividades conseguem causar um impacto positivo na sociedade, pode representar, até mesmo, a condição para sua existência, tornando-se, dessa forma, um fator chave de sua sustentabilidade. Segundo Drucker (1994) é importante que as organizações do Terceiro Setor saibam como definir os resultados de seu esforço assim como relatá-los, demonstrando o alcance de suas atividades. A partir dessa colocação, fica mais claro o consenso de que apenas a simpatia com a instituição não representa um motivo suficiente de incentivo a qualquer investimento nela.

As principais dificuldades que permeiam a possibilidade de se demonstrar qualquer resultado obtido pelas organizações do Terceiro Setor são: a definição do que pode ser considerado um bom resultado; e com que instrumentos esses resultados podem ser medidos ou comparados.

Drucker (1994), quando expõe características que, segundo ele, estariam relacionadas ao resultado alcançado por meio das atividades de organizações que não visam lucro, dá uma idéia de como ele pode ser compreendido segundo a lógica do Terceiro Setor:

A instituição sem fins lucrativos não está meramente prestando um serviço. Ela não quer que o usuário final seja um usuário, mas um *executor*. Ela utiliza um serviço para provocar mudanças em um ser humano. (...) Ela cria hábitos, visão, compromisso, conhecimento. Ela procura tornar-se parte do receptor, ao invés de uma mera fornecedora. Até que isso aconteça, a instituição sem fins lucrativos não teve resultados; ela teve somente boas intenções (DRUCKER, 1994, p. 39).

Como se pode observar, o que é definido por Drucker (1994) como resultado está diretamente relacionado a objetivos sociais ligados ao desenvolvimento

humano, ou seja, não se relaciona ao sucesso que é revertido em favor da própria organização, mas sim de toda a sociedade.

Controlar, por meio da avaliação de resultados, as atividades voltadas para a promoção social, segundo Tenório (2004), tende a ser uma tarefa difícil de ser executada, pois necessitará que se desenvolvam indicadores qualitativos que diferem em muito dos meramente quantitativos utilizados amplamente pelo mercado.

Na busca por resultados na atuação com seu público, que muitas vezes não é representado pelos mesmos que são responsáveis pela continuidade de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, lidando com diferentes tipos de recursos, advindo de diferentes mantenedores, se vêem na necessidade de demonstrarem transparência e de prestarem contas (*accountability*) perante os diversos públicos (*stakeholders*) que têm interesses legítimos diante delas (FALCONER, 1999).

A necessidade de transparência refere-se à comprovação de que o interesse da organização é, realmente, aquele relacionado ao fim social, devidamente caracterizado pelo caráter público, e avesso a qualquer desejo que seja desses desvinculado. A necessidade de transparência nas organizações do Terceiro Setor aumenta, ainda mais, quando essas se beneficiam de incentivos fiscais ou de financiamento público de suas atividades.

A prestação de contas, segundo Falconer (1999), visa maximizar o benefício social das organizações do Terceiro Setor, e além de respeitar às leis e obedecer a obrigações contratuais, necessita, segundo ele:

(...) fornecer ao público informação suficiente para que este possa se posicionar a seu respeito, principalmente se esta organização solicita doações deste público: quem controla a organização? Quais são os seus interesses? De onde provêm os seus recursos? Para que são utilizados? São eficientes no seu uso? (FALCONER, 1999, p. 133).

O exercício regular da transparência e da prestação de contas que vai além da divulgação de relatórios anuais de dados contábeis da organização pode lhe vincular a característica da confiabilidade, quando no relacionamento com *stakeholders* internos e externos, melhorando sua capacidade de formação de capital social, pois segundo Falconer (1999), representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, reintegrando a dimensão política à administração.

Com a intenção de garantir a transparência das OSCIPs, a Lei 9.097/99, além de obrigar a organização a observar princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência) quando da execução de qualquer das atividades a ela inerentes, também exige, nos casos em que são firmados Termos de Parceria, que dentre suas cláusulas estejam definidos, claramente, o seu objeto e a devida especificação do programa de trabalho proposto.

Referente à prestação de contas das OSCIPs, a Lei as obriga a obedecer normas gerais que expressam que deve ser observado pela entidade, no mínimo: a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade; b) a publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do ano fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débito junto ao INSS e ao FGTS, colocando-as 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 fiscalização da prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas OSCIPs, que será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder (Constituição Federal, Art. 70).

Quando da prestação de contas referente à execução de Termo de Parceria, além dos itens acima, a OSCIP deve, também, pormenorizadamente, relatar todos os gastos e as receitas efetivamente realizados, independentemente da previsão anteriormente elaborada.

No Terceiro Setor, assim com acontece no meio corporativo, pode-se notar que cada vez mais existe a necessidade de serem conhecidas informações sobre o impacto social de suas organizações, pois a cada dia, a sociedade interessa-se mais por aquilo que elas estão fazendo em seu favor. Neste sentido, no caso das empresas, um instrumento denominado balanço social vem demonstrando ser favorável no alcance de respostas para essa necessidade.

O balanço social, segundo Silva e Freire (2001), pode ser traduzido pelo conceito a seguir:

Balanço Social é um documento publicado anualmente, reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade na qual está inserida (...) é uma forma de dar transparência à suas atividades, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida da sociedade (SILVA e FREIRE, 2001, p. 124).

Os modelos de balanço social que são utilizados pelas empresas, em sua maioria, ainda utilizam indicadores unicamente quantitativos (valores) referentes a investimentos em educação, saúde e cultura, sendo elaborados pelo seu departamento de contabilidade, mas algumas já incluem indicadores qualitativos, como a inserção, em seu quadro funcional, de pessoas que, por exemplo, devido a sua origem étnica, ou a alguma deficiência física, tendem a ser excluídas do mercado de trabalho.

Assim como existe o balanço social utilizado pelas empresas, respeitadas suas particularidades, também pode existir um balanço social para as organizações do Terceiro Setor, ajudando-as não só na prestação de contas para com seus financiadores, mas para com todos os interessados em suas atividades.

A Lei das OSCIPs se refere tanto a informações contábeis quanto a indicadores de resultado de suas atividades, cabendo às organizações a implementação, em seus projetos, da melhor maneira de elaborar sua prestação de

contas, respeitando não só as regras mínimas exigidas pelo Poder Público, mas também as exigidas por seus demais stakeholders, e essas dependem da capacidade de seus gestores em definir as informações que, realmente, são relevantes para cada um deles.

2.3.5 Ambiente legal

As organizações do Terceiro Setor operam em um ambiente ambíguo onde a mudança é constante, principalmente porque nele operam numerosos e diversos *stakeholders* que fazem com que elas tenham que lidar com pressões, necessidades e demandas variadas, que as forçam a utilizar estratégias, visando obter vantagens, através da satisfação deste ambiente (MARCUELLO, 2001).

Assim como ocorre com as organizações voltadas para as relações comerciais, também as organizações do Terceiro Setor, interagindo com um ambiente caracterizado pela diversidade de atores e pela incerteza, são influenciadas por mudanças demográficas, legais, culturais, econômicas, mercadológicas, etc (MARCUELLO, 2001).

As organizações são vistas como sistemas abertos e necessitam de adaptação às condições ditadas pelo ambiente externo, que em constante mudança fomenta trocas através de diversas entradas e saídas, mantendo, desta maneira, um processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização (ROSSETTO, 1998) que se faz importante para a organização à medida que afeta sua estrutura e suas decisões (ALDRICH E PFEFFER, 1976).

O ambiente externo, sendo pensado como aquele que é potencialmente relevante para a organização, engloba condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores de mercado e condições culturais, sendo classificado como ambiente geral (KOTTER, 1978).

O ambiente específico, complementando a classificação, varia dependendo das atividades centrais ou das áreas de atuação da organização (BOWDITCH E BUONO, 1992). As organizações do Terceiro Setor atuam em campos, ou áreas,

divididas em função de suas finalidades: inserção social e profissional; serviços de utilidade comunitária; produção do patrimônio coletivo e atividades culturais (LIPIETZ, 1999).

O ambiente externo existirá para uma organização à medida que for percebido por seus integrantes. Entidades, objetos e condições que existem fora da organização pertencem ao ambiente real ou objetivo, que é caracterizado pela mensurabilidade, mas o ambiente percebido ou subjetivo, ao contrário, corresponde a uma interpretação subjetiva do ambiente real (ROSSETTO, 1998).

Facilmente se observa que as organizações do Terceiro Setor, conforme o Conselho da Comunidade Solidária (1997), têm um papel estratégico para o Estado, na medida em que, formado por entidades da Sociedade Civil de fins públicos e não-lucrativos, constituem uma orientação estratégica nacional em virtude de sua capacidade para gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar recursos necessários ao desenvolvimento social do país.

Assim sendo, com o atual crescimento do interesse do Estado Brasileiro em relação às organizações do Terceiro Setor, também tem aumentado seus esforços no sentido da criação de um ambiente legal favorável para estas organizações, a exemplo da publicação da Lei das OSCIPs.

Conforme Salamon e Toepler (2000), as organizações do Terceiro Setor podem ser afetadas pela legislação de seus países de forma que lhes facilitem ou dificultem a atuação, dependendo, principalmente, do nível de rigor de suas normas. Por exemplo, enquanto as organizações se mantiverem na informalidade, elas nunca poderão interagir com os mecanismos formais da lei. Por isso, se faz necessário que a lei não se torne uma barreira à formalização de tais organizações por meio da implantação de processos lentos e rigorosos. Segundo os referidos autores, as organizações que existem na informalidade não serão alcançadas, por meio do estabelecimento da personalidade jurídica apropriada, pelos meios de responsabilização por decisões tomadas pelos detentores do poder, o que pode desencorajar as contribuições filantrópicas que poderiam estar sendo destinadas àquelas organizações (SALAMON e TOEPLER, 2000).

Existem discordâncias sobre qual seria o melhor ambiente legal para as organizações do Terceiro Setor Brasileiro, principalmente quando as leis absorvem requisitos gerais que nem sempre são favoráveis a todas as organizações. Uma das dificuldades do Estado, quando da publicação de leis que visam melhorar a capacidade de aquisição de recursos das organizações do Terceiro Setor, é a de saber quais recursos são os mais importantes para a maioria delas, e onde eles podem ser encontrados, além do alcance de um consenso político em provê-los.

No caso das OSCIPs, um exemplo que pode ser dado é o de que, com exceção da isenção do imposto de renda, acessível a todas as entidades sem fins lucrativos que obedecem às determinações constantes do art. 15 da Lei 9.532/97, elas não tinham, até junho de 2001, acesso a nenhum incentivo fiscal. Somente a partir da publicação da Medida Provisória nº 2.113/32, que alterou, em junho de 2001, a Lei 9245/95, foi que as OSCIPs puderam oferecer recibos dedutíveis do imposto de renda às Pessoas Jurídicas doadoras (ALVES e KOGA, 2003).

Landim (1997) expõe que o ambiente legal brasileiro, já há algum tempo, vem absorvendo mudanças:

O Brasil, por exemplo, no início do século dezenove, adotou essencialmente o modelo britânico de lei para as não lucrativas, mas não continuou com ele até o final do século vinte, porque outras condições amadureceram para o desenvolvimento das atividades não lucrativas deste país (LANDIM, 1997, p. 330).

No começo dos anos 90 tiveram início as primeiras discussões que influenciaram na mudança do ambiente legal das organizações do Terceiro Setor brasileiro. Estas mudanças se deram, principalmente, por meio da publicação de leis que alteraram a forma de relacionamento das organizações do Terceiro Setor com o Poder Público. Segundo Alves e Koga (2003), por meio da interlocução política promovida pelo Conselho da Comunidade Solidária foram estabelecidos consensos a respeito do papel estratégico do Terceiro Setor, da necessidade da reformulação de seu marco legal, da instituição de mecanismos de transparência e de

responsabilização na administração de suas organizações, e da forma de utilização de recursos estatais disponibilizados a elas. Todos estes consensos vieram a fazer com que o Estado, criando novas leis, desse início a uma nova maneira de se relacionar com a sociedade civil, materializando, com a publicação da Lei 9.790/99, o marco legal do Terceiro Setor brasileiro.

As principais mudanças introduzidas pela Lei 9.790/99 no ambiente legal das organizações do Terceiro Setor, segundo Ferrarezi (2001), visaram:

1. Modificar a forma com que as leis vigentes tratavam o processo de qualificação das organizações do Terceiro Setor, tornando-o menos oneroso e mais ágil;
2. Ampliar a abrangência institucional do Terceiro Setor por meio do reconhecimento de organizações cujas áreas de atuação social não eram contempladas legalmente;
3. Permitir o acesso a recursos públicos de maneira menos burocratizada, mas ao mesmo tempo com maior controle público e social;
4. Introduzir na gestão das organizações mecanismos estratégicos de planejamento, avaliação e controle dos projetos que envolvem recursos públicos.

Em sua pesquisa sobre a influência do ambiente legal no desenvolvimento do Terceiro Setor, Salamon e Toepler (2000), analisando as leis instituídas por diversos países sobre este tema, conclui que seu relatório final suporta a hipótese de que quanto mais favorável o regime legal para as organizações do Terceiro Setor de um país, mais altamente desenvolvido ele será, ressaltando que existem importantes exceções que deixam claro que há também outros fatores importantes influenciando os ambientes dos países pesquisados.

Salamon e Toepler (2000), citando o caso do México com relação à publicação de leis que visam o desenvolvimento do Terceiro Setor, expõem um exemplo importante se comparado ao caso do Brasil. Eles expõem que no México, desde 1990, estão sendo criadas leis, através de uma abertura democrática no país, que vem favorecendo o crescimento e o desenvolvimento de suas organizações do

Terceiro Setor, mas que essas mesmas leis ainda não demonstraram um efeito representativo. O motivo desse fraco impacto do ambiente legal no desenvolvimento do Terceiro Setor Mexicano seria devido, segundo Salamon e Toepler (2000), ao pouco tempo de resposta dado para que estas iniciativas jurídicas surtam efeito.

A mesma conclusão Salamon e Toepler (2000) também chegam quando analisam o caso da Espanha, que, desde 1994, vem criando leis voltadas ao desenvolvimento do Terceiro Setor e que, após seis anos de publicação, ainda não haviam refletido o impacto desejado.

O Marco Legal do Terceiro Setor brasileiro, ocorrido em 1999, tem apenas 5 anos desde que foi materializado pela Lei 9.790/99. Por isso, se avaliarmos seu alcance apenas pela baixa adesão das organizações do Terceiro Setor à qualificação disponibilizada por ela, desde o início de sua vigência, sem verificarmos maiores detalhes da identificação de seu texto com as necessidades das organizações do Terceiro Setor Nacional, sempre considerando as características próprias dessas organizações, podemos estar desprezando o que Salamon e Toepler (2000) consideraram em suas pesquisas, ou seja, o tempo de resposta que tais leis necessitam para causar um real impacto no desenvolvimento do Terceiro Setor dos países em que os novos instrumentos legais estejam sendo implementados.

2.3.6 Perfil do trabalhador e a qualidade de seus serviços

O raciocínio de que as atividades encampadas pelas organizações do Terceiro Setor são aquelas em que o que vale é a intenção, mesmo que a qualidade dos serviços prestados esteja aquém do esperado, já não pode ser vista com bons olhos por seus gestores, sob pena de estarem colocando em risco a sua própria existência.

A qualidade nos serviços oferecidos pelas organizações do Terceiro Setor, segundo Falconer (1999), é muito importante na medida em que, segundo ele:

A sustentabilidade não se limita à capacidade de captação dos recursos de que uma organização necessita, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e assegurar que a entidade continuará a contar com o apoio do público (FALCONER, 1999, p. 134)

Para que um nível esperado de qualidade nos serviços seja alcançado, os gestores das organizações do Terceiro Setor precisam atentar às especificidades das tarefas que realizam, para poderem, assim como avaliar os recursos materiais necessários para sua execução, também serem capazes de diagnosticar que nível de qualificação profissional seus membros devem ter para bem utilizarem estes recursos. Neste sentido, Hudson (1999) diz que é preciso que seja estabelecido um contrato entre a organização e os indivíduos, onde ambos, sempre na busca por medidas necessárias ao alcance da qualidade, tentarão cumprir a sua parte no acordo: a organização (dirigentes) oferecendo recursos necessários; e os membros (funcionários, voluntários) alcançando os níveis de desempenho esperados.

Segundo Tenório (2004), é importante que seja verificado como estão sendo utilizados os recursos disponíveis em uma organização e se eles são capazes de viabilizar o alcance dos objetivos da organização. Para ele, é importante que a organização obtenha um desempenho, que além de demonstrar eficiência, sendo capaz de despender a menor quantidade de recursos disponíveis, demonstre, também, que é eficaz no alcance dos objetivos propostos (TENÓRIO, 2004).

Compreender as necessidades daqueles a quem a organização dirige seus esforços também é muito importante para se alcançar objetivos concretos. Fernandes (1994), expondo que o termo “Trabalho Comunitário” é uma expressão comumente utilizada no âmbito do Terceiro Setor, destaca a importância da interação entre os representantes de suas organizações e os membros da comunidade dizendo que:

O trabalho neste plano, ainda quando modesto, carrega uma inequívoca aura positiva. Quem a ele se dedica está mais perto, supõe-se, da “realidade” que importa (...) Conhecer a comunidade

ou ao menos conhecer quem a conheça é condição *sine qua non* para quem pretenda fazer um trabalho de base (FERNANDES, 1994, p. 33).

A qualidade da liderança também interfere na qualidade do serviço prestado pelos funcionários, técnicos e voluntários das organizações do Terceiro Setor tendo em vista que seus líderes são responsáveis pelo direcionamento e coordenação das atividades e, principalmente, pela definição de sua missão. Considerando, em sua natureza, não a apropriação de benefícios, mas uma retribuição digna por seus préstimos, a Lei 9.790/99 possibilita que as OSCIPs remunerem seus dirigentes, permitindo que muitos deles possam, dessa forma, se preocupar mais intensamente com suas responsabilidades frente a organização, já que não necessitaram mais buscar outra fonte de renda para sua subsistência.

A remuneração de dirigentes em organizações que possuam, por exemplo, o título de Utilidade Pública Federal, é expressamente vedado por lei. Esta vedação faz com que os líderes dessas organizações necessitem ser contratados com identificação de cargo de funcionários para que possam receber alguma remuneração, mas ficando a mercê das sanções cabíveis. No caso das OSCIPs, não há necessidade deste tipo de simulação, permitindo aos dirigentes que trabalhem e recebam uma remuneração condizente com suas atribuições, o que pode refletir na qualidade de seu serviço.

Em se tratando de qualidade nos serviços prestados pelas organizações do Terceiro Setor não se pode deixar de expor a importância do trabalho realizado pelos voluntários, membros característicos deste tipo de organização.

Segundo Carrion (2000), existem três tipos de trabalhadores voluntários, a saber: a) os que lutam pela defesa de seus interesses/direitos; b) os que lutam pela preservação de privilégios; e c) os que militam por simpatia a causa que os sensibilizam.

A identificação do tipo de voluntários com os quais a organização conta para executar suas atividades é muito importante para se tomar uma definição sobre qual a

postura que se pretende estabelecer perante eles para se alcançar uma melhor qualidade em seus serviços. Por exemplo, nas organizações de interesse público, onde é muito comum que existam os voluntários que militam por simpatia a causa que os sensibilizam, é muito importante que os valores da organização sejam vinculados a sua causa, para que estejam sempre motivando as ações desse tipo de prestador de serviço.

Também é importante deixar claro aos voluntários as informações importantes sobre os motivos das decisões tomadas pela organização, pois como membros, têm o direito de participar e estar cientes das decisões tomadas por seus líderes.

A influencia de um conselho eficaz também pode fazer diferença na qualidade da prestação de serviços dos líderes e demais membros de uma organização do Terceiro Setor, pois monitora o desempenho geral da organização, interferindo estrategicamente quando necessário, além do que, segundo Hudson (1999), influencia, ao deixar claro seu posicionamento, na permanência de líderes por meio da avaliação de suas habilidades, experiências, valores e conhecimentos.

2.3.7 Planejamento das ações

Segundo Banfield (1962) o planejamento é um processo, uma metodologia que seleciona o curso de ação, reorientando um conjunto de meios para atingir o seu fim. Já para Porter (1996), estratégias são os passos que, com freqüência, são dados pela organização para que ela possa ser efetiva quanto aos desejos de seu ambiente. Para ele o sucesso das estratégias depende da integração entre as atividades organizacionais. Assim sendo, o planejamento desses passos dados pela organização no sentido de interagir com seu ambiente é denominado estratégico.

Segundo Bryson (1989), o planejamento estratégico foca a organização. Para ele, toda a ação executada em curto prazo, desde que vinculada ao que é realmente importante para a organização, pode ser revertida em ganhos que serão percebidos, também, em longo prazo, quando responderem a novas situações.

A elaboração do planejamento estratégico representa sua parte teórica, enquanto que sua implementação, a parte prática (WILSON, 1990). Segundo Sampaio (1999), a fase de elaboração do planejamento estratégico consiste da definição da missão, da análise dos ambientes interno e externo e da formulação de questões estratégicas baseadas na análise ambiental, enquanto que sua fase de implementação, também chamada de gestão estratégica, consiste na gestão das ações que vão possibilitar a solução das questões estratégicas.

O planejamento estratégico pode existir para que sejam desenvolvidas ações em organizações públicas ou privadas. Nas empresas, conforme afirma Oliveira (1988), o planejamento estratégico se preocupa, principalmente, com a elaboração de diretrizes de ação que estejam de acordo com sua missão e o mercado em que atuam.

Segundo Vasconcelos Filho (1984), nas organizações públicas, o planejamento estratégico pode ser entendido como formulador e aplicador de políticas públicas. As principais barreiras à aplicação do planejamento estratégico no setor público, conforme expõem Souto-Maior e Gondim (1992), é devido à falsa percepção sobre o que é realmente eficiente e eficaz em termos de resultados sociais. Tais desafios à aplicação do planejamento estratégico no setor público, segundo os autores, estão relacionados às questões éticas e democráticas vinculadas a seu processo.

Em se tratando de planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor, Nutt e Backoff (1992), após observarem a existência de objetivos ambíguos em muitas delas, concluíram que em seus processos de planejamento, é justificável a aplicação de uma metodologia participativa, a fim de que tais objetivos possam ser compreendidos por todos os envolvidos. Entre os envolvidos, estão seus clientes, que se diferenciam dos clientes das organizações do mercado, pois não são apenas consumidores, mas cidadãos que demandam uma melhor qualidade de vida.

O planejamento baseado em uma metodologia participativa, segundo Gondim (1989), tem como sua principal estratégia a participação. Segundo o autor, tal estratégia se fundamenta no princípio de que todas as pessoas que são afetadas

pelas decisões de uma organização devam ter o direito de participar de seu processo decisório.

Uma característica importante do planejamento participativo é o de que ele recupera a participação social (SACHS, 1986), ou seja, permite que os cidadãos contribuam na elaboração de questões estratégicas desde a informação até a execução de ações propostas para solucioná-las e, na medida em que cada um toma consciência de si mesmo e começa a interpelar-se e a conhecer-se, têm-se os subsídios necessários para transformar a sociedade civil num terceiro sistema de poder, de modo que possa projetar-se na sociedade política, da mesma forma que fazem as esferas do Estado e do mercado (SAMPAIO, 1999).

Segundo Sampaio (1999), nem sempre o planejamento participativo o é de fato, pois, muitas vezes, ele somente permite a participação de todos os envolvidos em etapas posteriores à definição da missão organizacional, que é definida por um grupo minoritário de tomadores de decisão.

Da fusão de elementos do planejamento estratégico e do planejamento participativo surgiu uma nova metodologia, a qual se denomina planejamento estratégico participativo. O planejamento estratégico participativo, amplamente divulgado entre organizações públicas, foi desenvolvido por Souto-Maior (1991, 1994, 1996a e 1996b) e consiste em uma metodologia participativa que permite formular a missão e o mandato organizacional, assim como desenvolver e implementar um conjunto de estratégias, decisões e ações fundamentais à sobrevivência, ao progresso e a efetividade da organização (SAMPAIO, 1999).

Se tal metodologia participativa, empregada nas organizações do Terceiro Setor, conseguir gerar confiança mútua e comprometimento entre os envolvidos no planejamento de suas ações, poderá representar uma alternativa ao uso de mecanismos de controle externo, a exemplo dos utilizados pelo poder público para com as organizações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Durante a execução da pesquisa teórico-empírica buscou-se observar critérios formais de demarcação científica, tais como: coerência, sistematicidade, consistência, objetivação e discutibilidade, assim como foram considerados também critérios políticos.

Segundo Pedro Demo (2000) o conhecimento científico é um dos fenômenos políticos mais contundentes e marcantes da sociedade, significando o sujeito como ator, em contraposição ao espaço externo superveniente, ou seja, *“o espaço que é capaz de criar para além daquele que encontra dado em sua história ou inerente em seu processo evolucionário”* (DEMO, 2000, p. 33).

É fundamental que a politicidade envolvida na pesquisa científica traga para a discussão o sentido ético do conhecimento, pois conforme preceitua Pedro Demo (2000), tudo o que interfere na sociedade está diretamente ligado à responsabilidade. Neste sentido, ao demarcar-se a cientificidade é necessário levar em consideração aspectos como a intersubjetividade, a autoridade por mérito, a relevância social e a ética.

Conclui-se ainda, do ponto de vista dialético, que o conhecimento científico que utiliza o questionamento como um método para alcançar resultados, torna este, também, questionável, conforme Pedro Demo (2000), por simples coerência de origem. O questionamento que desperta o interesse pela pesquisa é articulado dentro de um discurso com consistência lógica e capaz de convencer, caso contrário, conforme expõe Pedro Demo (2000), se confundirá com atitudes que visam apenas denegrir a pesquisa, colocando em dúvida resultados anteriormente alcançados. Nesta mesma linha de pensamento, segue Triviños (1987), quando se posiciona defendendo que questionar o conhecimento não é negá-lo, não é ter uma concepção céptica com respeito a ele.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Ao se iniciar uma abordagem sobre a pesquisa qualitativa pode-se dizer que ela apresenta caráter descritivo. Para Gil (2002) o caráter descritivo de uma pesquisa vai além da simples identificação da existência de relação entre variáveis características das organizações que se pretende pesquisar, mas determina a natureza dessa relação. Assim sendo, denota-se que o significado é sua preocupação essencial.

Para a pesquisa qualitativa, o ambiente natural representa uma fonte direta de dados que tendem a ser verificados e descritos indutivamente. Neste sentido, expõe Malhotra (2001) que a pesquisa qualitativa é formada por um conjunto de técnicas interpretativas que tem por meta retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais visando à obtenção de elementos relevantes para descrever estes fenômenos. Pode-se dizer que este tipo de pesquisa assume uma postura epistemológica voltada ao entendimento de como a realidade social é criada, considerando o humano como construtor social.

A investigação qualitativa, segundo Schwandt (2000) é aberta às críticas mais que qualquer teoria social, metodologia ou filosofia. Esse entendimento é reforçado por Valles (1997), quando afirma que a reflexão, na pesquisa qualitativa, está voltada às abordagens metodológicas-epistemológicas e não metodológicas-técnicas.

Conforme preceitua Merriam (1998), a pesquisa qualitativa tem seu foco na essência, na natureza, ou seja, na “qualidade”. Filosoficamente, pode ser utilizada dentro de uma pesquisa que tenha um enfoque fenomenológico. Dentre as metas da pesquisa qualitativa pode-se citar o conhecimento, a descrição de um fenômeno, a descoberta, a compreensão e a geração de hipóteses. Ainda segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa é flexível, envolvente e emergente, e o investigador é o primeiro instrumento de coleta de dados, dentro de uma análise indutiva.

Para a execução da pesquisa qualitativa são necessários os paradigmas. Os paradigmas são sistemas de crenças básicas, princípios, pressupostos, sobre a

natureza da realidade investigada, sobre a relação do investigador e do investigado, e sobre os modos de como se pode obter conhecimento de dita realidade. (VALLES, 1997).

A caracterização ontológica dos paradigmas indica que um paradigma se produz quando se conhece qual é a crença que mantém o investigador a respeito da natureza da realidade investigada, enquanto que a caracterização epistemológica traz o interesse não pela verdade ou falsidade da afirmação, mais sim, em como se chegou a tal afirmação (VALLES, 1997), ou seja, dá mais ênfase ao processo do conhecimento do que a seus resultados, a seus produtos.

Algumas filosofias podem esclarecer os alvos e os métodos da pesquisa qualitativa. Dentre elas, pode-se citar a interpretativista, a hermenêutica e o construcionismo social (SCHWANDT, 2000). Dentre as filosofias citadas, a hermenêutica, que, segundo Schwandt (2000), consiste no conhecimento negociado mutuamente entre o pesquisador e o pesquisado, é a que melhor esclarece a metodologia utilizada na presente pesquisa.

A estratégia de amostragem mais apropriada à pesquisa qualitativa é a que não for ligada a probabilidades. Por isso, amostragens incisivas e teóricas são as mais conhecidas e mais amplamente usadas na pesquisa qualitativa. (MERRIAM, 1998).

3.2 Estudo de Caso

Várias estratégias de pesquisa como o experimento, o levantamento, a análise de arquivos, a pesquisa histórica e o estudo de caso podem ser comparados, e pode se utilizar cada estratégia por três propósitos – exploratório, descritivo ou explanatório. O que diferencia as estratégias é a forma da questão de pesquisa (como, por que, quem, o que, onde, quantos, quanto), se ela exige ou não controle sobre eventos comportamentais e se ela focaliza ou não acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001).

Textos de Stake (2000) e Yin (2001) trazem considerações sobre o estudo de caso definindo-o como uma maneira de fazer pesquisa qualitativa, mas ressaltando que esta metodologia não é tão nova ou essencialmente qualitativa (STAKE, 2000). Tanto que a estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com “pesquisa qualitativa” (YIN, 2001). Sua utilização se dá, geralmente, em questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

Para que possa ser definida a melhor estratégia em uma pesquisa, o mais importante é a definição prévia das questões desta pesquisa, o que deve ser feito com paciência, tomando o tempo suficiente para sua realização (YIN, 2001).

Dentre os preconceitos em relação à estratégia de estudo de caso, há a confusão entre o ensino do estudo de caso com a pesquisa do estudo de caso. No ensino, a matéria-prima do estudo de caso pode ser deliberadamente alterada para ilustrar uma determinada questão de forma mais efetiva, enquanto que na pesquisa, qualquer passo como esse pode ser terminantemente proibido (YIN, 2001).

Uma segunda preocupação muito comum em relação ao estudo de caso é que ele fornece pouca base para se fazer uma generalização científica. Segundo Yin (2001, p. 29), “Como você pode generalizar a partir de um caso único?”. A respeito desta consideração, foram pesquisadas duas organizações para que fosse atenuado o problema da generalização científica. Assim sendo, em ambas as organizações tentou-se esclarecer as decisões tomadas (porque se classificar como OSCIP), seus motivos (para que obter a classificação), e, principalmente, seus efeitos (pós-classificação).

A demora e os inúmeros documentos ilegíveis produzidos, quando do uso da estratégia do estudo de caso na pesquisa, é mais um dos preconceitos contra o uso do estudo de caso (YIN, 2001).

Um estudo de caso é uma investigação empírica onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de

caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, como os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Esta triangulação tem sido geralmente considerada um processo de uso de múltiplas percepções para melhorar os significados, verificando a repetição de uma observação ou interpretação, servindo, também, para melhorar os significados pela identificação de diferentes maneiras pelas quais o fenômeno está sendo visto (STAKE, 2000).

Pode-se basear o estudo de caso em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas, e dentre suas aplicações, pode-se citar a mais importante que é explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais, ou aquelas utilizadas em levantamentos (YIN, 2001).

3.3 Entrevistas

Desde o princípio do uso da entrevista para obtenção de conhecimento científico, já ficaram distintos os tipos quantitativos e qualitativos de agir no campo, caracterizando-se, o primeiro, por sua extensividade (opiniões sobre determinado assunto) e o segundo, pela intensividade (amplitude de assuntos) (SIERRA, 1998).

A entrevista, como sistema de comunicação, é definida, habitualmente, como uma conversa verbal entre dois ou mais seres humanos em que se distingue o interrogador do interrogado. O interrogador mantém a comunicação interpessoal com o interrogado visando à obtenção de informações a respeito de determinado assunto (SIERRA, 1988). Assim como todo sistema de comunicação interpessoal, a entrevista possui, no mínimo, seis elementos fundamentais: um emissor, um receptor, um assunto, um código, um meio de transmissão e uma mensagem. (SIERRA, 1988).

Na entrevista qualitativa se ressalta a importância da linguagem no processo cognitivo, assemelhado-o a um ritual em que, através de um sistema de perguntas e de respostas, é reconstruído o psiquismo e navega-se no inconsciente do entrevistado com suas percepções, fragmentando-se na linguagem expressa em palavras (SIERRA, 1998).

As entrevistas qualitativas podem ser divididas em dois tipos: A entrevista em profundidade e a entrevista enfocada. Ambas usam os mesmos instrumentos em campo, mas diferem na estratégia usada pelo entrevistador. A entrevista em profundidade trata de todos os aspectos do objeto investigado, constituindo-o pela vida, experiência, idéias e pela estrutura simbólica do entrevistado no momento da intervenção. Na entrevista enfocada, seu foco de interesse é pré-determinado tendo em vista responder a questões concretas como, por exemplo, percepções diferentes de pessoas sobre o mesmo assunto. Por isso, ela é mais estruturada, também aberta, mas definida conceitualmente (SIERRA, 1998).

Para Sierra (1998) a entrevista qualitativa está no meio do caminho entre a conversação cotidiana e a entrevista formal. Trata-se de uma conversação com alto grau de institucionalização e artificiosidade que são devidas ao fato de sua intenção planejada determinar o curso da interação, visando um objetivo prefixado.

Sobre a característica “aberta” das entrevistas qualitativas, pode-se concebê-la como uma técnica de produção e interpretação da informação através da análise dos discursos, tendo sua operacionalização misturada entre a naturalidade do intercâmbio de idéias, e o planejamento de seus objetivos concretos (SIERRA, 1998).

3.4 Considerações sobre a metodologia de pesquisa utilizada

3.4.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa teórico-empírica considerou critérios formais de demarcação científica e conscientizou-se dos critérios políticos envolvidos, sendo

executada com pauta no respeito à ética e à responsabilidade perante a comunidade científica e, principalmente, perante a sociedade.

A pesquisa é de ordem qualitativa e visa abordar a realidade por meio da inquirição de métodos de investigação compatíveis com esta classificação. As técnicas interpretativas da pesquisa, ora elaborada, visam descrever fenômenos por meio de uma análise indutiva, voltando-se para o entendimento da realidade social criada por seus atores.

A escolha pela pesquisa qualitativa envolveu o julgamento, com base na definição prévia da pergunta de pesquisa, de que seria necessária uma metodologia que pudesse permitir a utilização da melhor estratégia na busca do significado, da essência do que é pesquisado. Neste sentido, a estratégia escolhida visa, por meio da reflexão, alcançar a compreensão, e se caracteriza pela maior flexibilidade e interação entre o pesquisador e o que é pesquisado, dando ênfase a este processo.

Esgotar as possibilidades de investigação, ou trazer à tona todos os aspectos da realidade que estão relacionados ao presente estudo, não são objetivos da presente pesquisa. Compreende-se que o questionamento, que pode despertar o interesse para novas pesquisas sobre o mesmo tema aqui desenvolvido, pode gerar descobertas que talvez possam colocar em dúvida resultados alcançados anteriormente, o que seria interpretado, do ponto de vista dialético, como parte de um esforço que visa à reconstrução da realidade.

3.4.2 O caso estudado

A compatibilidade com a característica qualitativa e o contexto em que se desenrola o problema de pesquisa proposto no presente estudo foram os motivos pelos quais foi escolhida a estratégia de estudo de caso, assim como, a característica assistencial e a delimitação territorial foram os motivos da escolha pelas organizações que serviram como fonte para a obtenção dos dados.

Os casos estudados envolvem duas organizações do Terceiro Setor que optaram, há pouco tempo, pela classificação disponibilizada pela Lei 9.790/99. A

estratégia de estudo de caso, embora não exclusivamente, pode ser utilizada como uma maneira de fazer pesquisa qualitativa. Ainda que sob limites sem definição clara, o contexto da realidade em que se desenvolve a pesquisa envolve um fenômeno contemporâneo – os motivos da criação de uma lei e seus efeitos nas organizações do Terceiro Setor - em relação ao qual o pesquisador, por meio de sua investigação empírica, exerce pouco controle sobre os eventos.

O estudo de caso, por meio do desenvolvimento de proposições teóricas, conduziu a coleta e a análise dos dados obtidos por meio de entrevistas que envolveram variáveis de interesse vinculadas à administração de organizações do Terceiro Setor. Na busca dos resultados, tentou-se convergir evidências extraídas dos dados obtidos pelas entrevistas, visando à melhoria das significações que envolvem o fenômeno.

Para que fosse executado o presente estudo de caso, foi definido que seriam escolhidas organizações do Terceiro Setor que possuíssem, além da característica de serem classificadas como OSCIP, uma similaridade entre seus campos de atuação, e que tivessem proximidade territorial.

As organizações que serviram para o estudo de caso deveriam possuir a classificação disponibilizada pela Lei 9.790/99 porque somente estas teriam experimentado seus efeitos.

Em função dos diversos campos em que atuam as organizações do Terceiro Setor, embora esta diversidade também seja relevante, e a lei também a contemple, buscou-se, unicamente, selecionar as que seriam pesquisadas, levando em consideração seu caráter assistencial. A finalidade desta seleção foi a de que pudessem ser extraídos significados em relação ao assunto pesquisado que, embora de diferentes fontes, mantivessem um limite mínimo de similaridade. Assim sendo, mesmo não atuando com o mesmo ramo de atividade (A OFEARTE com portadores de necessidades especiais e a AVISA com crianças internadas no hospital infantil pequeno anjo) as organizações têm seu ponto de convergência estabelecido por meio do caráter assistencial vinculado à saúde física e mental.

A delimitação territorial da pesquisa foi estabelecida com base na existência do tipo de organização que se pretendeu pesquisar, na importância destas organizações como representantes do Terceiro Setor da região, e na possibilidade de tê-las como parceiras que se dispuseram, durante todo o processo, a colaborar com a execução da pesquisa.

A delimitação territorial da pesquisa também foi estabelecida conforme a avaliação da capacidade do pesquisador em realizar, dentro do prazo estabelecido, o que foi proposto inicialmente.

Diante das colocações expostas, o estudo de caso foi realizado na Cidade de Itajaí, Estado de Santa Catarina, com a Associação para o Desenvolvimento Artístico, Cultural e Ocupacional do Portador de Necessidades Especiais - ADACO-OFEARTE e com a Associação das Voluntárias pela Infância Saudável - AVISA.

3.4.3 As entrevistas realizadas

A coleta de dados para a presente pesquisa foi feita por meio de duas entrevistas em profundidade, com duração aproximada de duas horas cada, que foram gravadas e posteriormente transcritas para serem analisadas. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador que, em contato direto com o investigado, pôde dar ênfase ao processo de conhecimento do qual fez parte.

Também foram coletados dados que, embora não tenham sido gravados e transcritos, serviram para que o pesquisador pudesse conhecer melhor a realidade pesquisada, sendo estes obtidos por meio de contatos prévios e pós-entrevistas que aconteceram entre o entrevistador e as entrevistadas, sejam eles feitos pessoalmente, ou por meio de comunicação eletrônica.

Apesar das entrevistas buscarem dados essencialmente qualitativos, alguns dados quantitativos também foram obtidos e apresentados nos resultados, mas apenas a título de melhor esclarecer sobre características estruturais e operacionais das organizações. Evidenciou-se que dados quantitativos, assim como julgado quando da escolha pela melhor estratégia de pesquisa, se aplicados no caso

estudado, não conseguiriam resolver o problema proposto pela presente pesquisa, pois se demonstrou necessário pesquisar na essência.

A presente pesquisa se caracteriza, também, por seu caráter intensivo devido a terem sido abordados, durante as entrevistas, vários assuntos que versaram desde a administração interna das organizações pesquisadas até o desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro. Segundo Pedro Demo (2000), os movimentos em torno da pesquisa qualitativa buscam confrontar-se com os excessos da formalização, mostrando-nos que a qualidade é menos questão de extensão do que de intensidade.

A escolha dos entrevistados foi feita com base no grau de envolvimento destes com o tema da pesquisa e com as organizações pesquisadas, ou seja, pessoas que estivessem envolvidas diretamente com o gerenciamento das organizações anteriormente, durante o processo e após a obtenção de suas classificações de OSCIP. Neste sentido, foram escolhidas duas pessoas envolvidas diretamente no gerenciamento das organizações pesquisadas (uma de cada organização): ambas são fundadoras das organizações e participaram, efetivamente, do processo de qualificação de OSCIP, assim como, das decisões vinculadas às possibilidades de implementação, em suas organizações, das novidades permitidas pela Lei 9.790/99. A denominação dos cargos das entrevistadas é a de Presidente para a AVISA, e a de Coordenadora-Geral para a ADACO-OFEARTE.

As entrevistas foram abertas e buscaram, por meio de perguntas semi-estruturadas, o intercâmbio de idéias entre o entrevistador e as entrevistadas. As perguntas semi-estruturadas serviram como um guia, sendo baseadas em uma lista de tópicos temáticos e de áreas gerais sistematizadas pelo entrevistador, tendo por referência os principais assuntos a serem questionados às entrevistadas. Segundo Sierra (1998), o guia da entrevista é especialmente útil para que, já no início da conversação, o entrevistado se ajuste ao plano temático que o investigador propõe.

As entrevistas foram realizadas separadamente, ou seja, sem o contato entre as entrevistadas, pois sendo estas apenas duas, a simples concordância por uma,

com a resposta anteriormente dada pela outra, inibiria a expressão de seu pensamento sobre o assunto naquele momento abordado.

O pesquisador, durante as entrevistas, interferiu apenas determinando o curso da interação por meio da indicação dos assuntos a serem abordados pelas entrevistadas, pois era de seu interesse produzir e interpretar informações obtidas de acordo com o objetivo prefixado e vinculado ao tema e à forma de realização da presente pesquisa.

3.4.4 A análise de conteúdo a partir de categorias definidas

Para se operacionalizar o estudo do conteúdo das entrevistas foi elaborado um quadro de análise, cujas categorias relacionam-se àquelas apresentadas na fundamentação teórica e outras consideradas importantes, e os elementos de análise representam as dimensões dentro de cada categoria a serem observadas.

As categorias foram elaboradas a partir da reflexão sobre os conceitos apresentados no corpo teórico da dissertação, e ficam assim definidas:

- a. características gerenciais da OSCIPs: Especificidades da forma como são administradas as organizações do Terceiro Setor que, segundo O'Neill e Fletcher (1998) se diferenciam das descritas para as organizações estatais e mercantis.
- b. interesses do Estado: Motivo pelo qual os representantes do Estado denominado capitalista tomam suas decisões em um contexto neoliberal, principalmente os vinculados aos poderes legislativo (criação de leis) e executivo (execução das leis), vindo a intervir junto a regulação do Terceiro Setor.
- c. compatibilidade da Lei 9.790/99: Análise da aplicabilidade da Lei 9.790/99 diante da descrição das características próprias e da identificação das necessidades que fazem parte do cotidiano das organizações do Terceiro Setor Brasileiro que podem obter a classificação de OSCIP.

d. efeitos da Lei 9.790/99: grau de influência das alternativas disponibilizadas pela Lei 9.790/99 junto as organizações que optaram pela obtenção da classificação do título de OSCIP.

Deste modo, as categorias são apresentadas no quadro seguinte, formando o quadro de análise utilizado nesta pesquisa, onde as categorias são apresentadas juntamente aos elementos considerados para sua análise.

| Quadro de Análise | |
|---------------------------------------|---|
| Categorias | Elementos de análise |
| Características gerenciais das OSCIPs | Missão; valores; aquisição de recursos; <i>stakeholder accountability</i> ; ambiente legal; qualidade do serviços; capacidade de articulação. |
| Interesses do Estado | Relacionamento do Estado com o Terceiro Setor; Criação da Lei 9.790/99. |
| Compatibilidade da Lei 9.790/99 | Possibilidade da Lei influenciar a forma de gestão das OSCIPs. |
| Efeitos da Lei 9.790/99 | Grau em que a Lei foi fomentadora de mudanças nas OSCIPs. |

(Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura pesquisada)

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados da presente pesquisa inclui, inicialmente, para cada organização pesquisada, a exposição das informações obtidas por meio das entrevistas, e está subdividida em relação à descrição das características gerenciais, ao relacionamento das organizações com o Poder Público, com entes privados e com outras organizações do Terceiro Setor, e ao desenvolvimento do Terceiro Setor.

Com base em tais informações, procedeu-se a análise dos discursos contidos nas respostas das entrevistadas, sendo, tal análise, feita e apresentada de acordo com a metodologia proposta e com os dados que puderam ser coletados por meio do instrumento de pesquisa e da interação do pesquisador com as pesquisadas.

Ao final da apresentação deste capítulo são apresentadas considerações gerais que abordam os resultados obtidos nas duas organizações.

4.1 A entrevista na OFEARTE



Foto: OFEARTE

4.1.1 A OFEARTE

A primeira OSCIP entrevistada, a Associação para o Desenvolvimento Artístico, Cultural e Ocupacional do Portador de Necessidades Especiais - ADACO-OFEARTE, conhecida simplesmente por OFEARTE, juridicamente, tem personalidade de associação privada. Seu processo de criação foi iniciado entre os anos de 2001 e 2002 com o início de suas atividades.

As atividades da OFEARTE estão focadas na promoção e legitimação da pessoa portadora de necessidades especiais por meio de atividades assistenciais, educacionais, ocupacionais e culturais que, respeitando suas individualidades, visam torná-las seres potenciais.

A OFEARTE atende um número de 80 associados, dos quais, três deles ocupam, voluntariamente, e sem qualquer remuneração, cargos de administração (presidente, vice-presidente e tesoureiro). Seis associados representam seu conselho fiscal (titulares e suplentes).

A coordenação administrativa, assim como das atividades pedagógicas da OFEARTE, estão a cargo de sua presidente e fundadora, profissional de larga experiência em sua área de atuação devido à experiência adquirida durante muitos anos de trabalho em outras organizações que lidam com portadores de necessidades especiais. A OFEARTE também conta com a colaboração de 10 funcionários cedidos por meio de convênios com o Município de Itajaí.

O projeto de criação da OFEARTE foi idealizado para beneficiar as pessoas portadoras de necessidades especiais. Suas atividades não se baseiam apenas em um único processo pedagógico e foram implementadas para atender a uma população expressiva de portadores de necessidades especiais do Município de Itajaí. Os beneficiários da OFEARTE têm, em média, 14 anos de idade. Segundo a administradora da OFEARTE, antes de sua criação, o Município de Itajaí só dispunha de organizações que ofereciam para os portadores de necessidades especiais atividades definidas como pedagogicamente convencionais.

No início, a OFEARTE passou por diversas dificuldades, pois por ter que esperar por 2 anos para receber o título de Utilidade Pública Municipal, não podia contar, nesta difícil fase inicial, com recursos públicos que se tornavam cada vez mais imprescindíveis. Naquele momento, a fundadora da OFEARTE tinha que ser responsável, sozinha, pelos custos de instalação e manutenção das atividades, atuando como financiadora, professora e administradora da associação.

4.1.2 A administração da OFEARTE

Quanto aos aspectos da administração interna da OFEARTE, sua gestora expõe que, desde o princípio, como líder da organização, sempre buscou estabelecer uma situação que viabilizasse decisões democráticas. Esta situação está baseada no engajamento de suas atividades de coordenadora com os pensamentos dos outros membros da diretoria e, por conseguinte, com os profissionais. Sua palavra de ordem na administração é buscar o consenso entre os associados, os pais dos associados, os docentes, a diretoria e o conselho fiscal, pois o sucesso dos projetos necessita sempre de um esforço conjunto.

Outro ponto importante de sua administração é a questão da transparência perante todos os seus entes de relacionamento. Inicialmente, ela concebe que não há como buscar recursos seja de qual fonte for, sem demonstrar transparência em sua administração. Um exemplo demonstrado pela entrevistada é a preocupação em querer que seus potenciais doadores, antes de fazerem qualquer doação, conheçam a OFEARTE através de uma visita à sua sede, a fim de que eles conheçam o trabalho lá oferecido, a produção dos alunos e a capacidade do ser humano em superar seus limites por meio de um trabalho de qualidade. Para ela, este tipo de atitude evita que as pessoas doem sem terem uma motivação mais forte e, assim sendo, acabem não se comprometam com a causa de sua organização.

Para ela, também é preciso que a organização seja transparente quanto às necessidades e limitações que possui, principalmente entre os integrantes de sua equipe de professores e entre os pais dos portadores de necessidades especiais.

Os resultados das atividades da OFEARTE, segundo sua administradora, são avaliados, principalmente, pelos pais dos portadores de necessidades especiais, que costumam descrever a ela situações em que se denota a melhora no comportamento de seus filhos no âmbito familiar.

Quanto à aquisição de recursos públicos, a administração da OFEARTE, segundo sua gestora, passa por dificuldades devido à burocracia no processo de sua obtenção e, também, devido à falta de compreensão, por parte dos gestores públicos, de que a OFEARTE é sua parceira e que presta um serviço de suma importância, e com tal nível de qualidade, o qual o poder público não teria condições de prestar diretamente. Mesmo não sendo um montante expressivo, se comparado às despesas mensais da OFEARTE, os recursos públicos representam 50% do total de recursos mensais recebidos.

Para a OFEARTE, segundo sua gestora, fazer com que o empresariado a veja como parceira é uma das principais necessidades a serem ultrapassadas, pois enquanto os gestores de organizações empresariais não se comprometerem com as organizações do Terceiro Setor, fornecendo recursos, não só financeiros como humanos, não poderão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso das organizações do Terceiro Setor da comunidade em que estão inseridas, e desta forma, não estarão contribuindo de forma efetiva para o seu desenvolvimento social.

A OFEARTE define como pouco expressivos e esporádicos os recursos advindos de empresas, no mais, doações de produtos para que sejam efetuados bingos.

Quanto a recursos próprios da OFEARTE, estes representam os outros 50% e são devidos às contribuições espontâneas dos associados, que, na maioria, não tem condições. Também se somam os recursos angariados em eventos, como bingos e chás, e a venda de produtos que são produzidos pelos associados.

É importante frisar a importância dada pela entrevistada aos voluntários da organização, que representam uma grande parcela na aquisição de seus recursos

próprios, viabilizando a divulgação dos eventos, a venda de ingressos e cartelas de bingo, assim como atuando na realização direta dos eventos.

Cabe salientar que, quanto à administração do voluntariado, a gestora da organização não vislumbra, devido à metodologia de trabalho proposta, que atuem voluntários na execução direta das atividades pedagógicas, pois acredita que seja necessária uma preparação especial e uma dedicação exclusiva do professor (didática especial) para que não se manifestem problemas na qualidade dos serviços oferecidos.

4.1.3 O relacionamento da OFEARTE com o poder público, com entes privados, e com as outras organizações do Terceiro Setor

A administradora da OFEARTE defende que sua organização realiza um trabalho que o poder público, sozinho, sem a cooperação das organizações do Terceiro Setor, não poderia realizar. Para ela, somente um trabalho especializado e de qualidade, pautado por metodologias de trabalho bem estruturadas, pode alcançar resultados no sentido do desenvolvimento das habilidades e competências do portador de necessidades especiais.

Segundo a gestora da OFEARTE, ao longo da história, o portador de necessidades especiais sempre foi considerado uma pessoa incompetente devido à dificuldade de alfabetização, e que, por isso, qualquer atividade que lhe fosse destinada já era suficiente. Assim sendo, pondera que não eram considerados os interesses do portador de necessidades especiais, e tão pouco sua auto-estima (sentir-se produtivo), aspectos que, segundo ela, são importantíssimos para o alcance de resultados positivos, como, por exemplo, o desenvolvimento do indivíduo através de atividades artísticas mediadas que considerem suas competências múltiplas.

Este serviço diferenciado oferecido pela OFEARTE, segundo sua gestora, é tido como de grande importância pelo poder público municipal, tanto que eles se vêem como co-responsáveis pelas atividades. Esta co-responsabilidade do poder público a que se refere à gestora da OFEARTE está, principalmente, vinculada à

alocação de recursos financeiros, à assinatura de convênios, enquanto que a contrapartida da organização é a de prestar serviços de qualidade e de se empenhar na busca por recursos, também, em outras instâncias, o que, segundo ela, depende de profissionalização nos procedimentos administrativos de sua organização.

Embora considere importante a co-participação do poder público no fornecimento de recursos para sua organização, acredita a gestora da OFEARTE que a descentralização dos serviços de interesse público é uma estratégia que serve, muitas vezes, para retirar do governo uma grande carga de responsabilidade, sendo mais conveniente repassar essa responsabilidade, pelo provimento desses serviços, para as organizações do Terceiro Setor, mesmo não se responsabilizando, o Estado, pela manutenção financeira delas. Isto porque, comentou a administradora, podem existir, também, interesses políticos, não só referentes ao bem da coletividade, mas de ordem pessoal.

No caso de Itajaí, a administradora tece várias considerações sobre a interferência do poder público municipal nas organizações do Terceiro Setor estabelecidas em seu território. Primeiro, ela relembra que os recursos não são destinados de forma justa e que promova por igual todas as organizações, citando a falta de imparcialidade de alguns gestores públicos, mas afirma que está, aos poucos, vendo essa situação ser contornada.

A administradora da OFEARTE expõe que há uma preocupação do município em que as organizações do Terceiro Setor se profissionalizem, pois para ele, somente assim, terão acesso a recursos privados, principalmente os do empresariado. Ela cita uma iniciativa do município, em parceria com empresas, de promoção de um SELO SOCIAL que formalizaria a parceria entre as organizações do Terceiro Setor e as empresas que nela investissem, avaliando, também, essa iniciativa como uma forma de responsabilizar as organizações financiadas pela retribuição ao apoio através da demonstração de competência por meio de resultados positivos.

Essa iniciativa é muito bem aceita pela gestora da OFEARTE devido aos problemas que relatou sobre a possibilidade de conseguir recursos junto ao

empresariado. Para ela, os empresários da região não vêem as organizações do Terceiro Setor como potenciais parceiras, o que dificulta a obtenção de recursos nesta fonte.

Em relação a serviços prestados aos portadores de necessidades especiais, segundo a entrevistada, o município de Itajaí é referência na região por contar com, entre públicas e privadas, oito entidades que atuam nesta área.

O número expressivo de organizações atuando na área em Itajaí, segundo a entrevistada, gera uma grande competição entre elas pela participação no processo de criação de políticas públicas, assim como pela busca por recursos públicos. Segundo a entrevistada, as organizações maiores e mais representativas, que são minoria, sempre dispõem de maior participação na definição de políticas públicas, pois conseguem colocar mais representantes nos Conselhos Municipais. Em função desta maior representatividade, conseguem uma destinação maior dos recursos provenientes do município para suas organizações, gerando atritos e falta de interesse no compartilhamento de experiências por parte das organizações menores. Segundo a entrevistada, os recursos municipais *“vão todos para um só canal”*.

Para a administradora da OFEARTE, para o desenvolvimento do Terceiro Setor como um todo, é importante que o poder público seja parceiro de todas as organizações indistintamente, não privilegiando às que tem maior visibilidade perante a sociedade.

A gestora da OFEARTE acredita que as trocas de experiência aconteçam mais entre organizações do Terceiro Setor de Itajaí, com outras de outros municípios, a exemplo de Florianópolis, onde se situam organizações com as quais ela mantém contato, do que com as estabelecidas em Itajaí. Ela salienta que os congressos, feiras e demais eventos relacionados ao Terceiro Setor também são fontes importantes de aprendizado, e que participa, constantemente, quando é convidada.

4.1.4 A OFEARTE como OSCIP e o desenvolvimento do Terceiro Setor

A OFEARTE possui a classificação de OSCIP há dois anos, e além desta classificação, também possui o título de Utilidade Pública Municipal e Estadual. No momento, a OFEARTE pleiteia, junto ao Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, a obtenção do título de Entidade Beneficente de Assistência Social.

Quanto ao processo administrativo para a obtenção da classificação de OSCIP junto ao Ministério da Justiça, a gestora da OFEARTE, que participou efetivamente das atividades deste processo, o definiu como complexo e trabalhoso devido ao rigorismo exigido na apresentação de documentos (principalmente o estatuto da organização) que comprovem a adequação da organização às exigências legais.

Quanto à possibilidade de remuneração de dirigentes de OSCIPs, acredita a entrevistada que, caso a OFEARTE optasse por esta possibilidade, estaria perdendo alguns benefícios fiscais destinados às organizações que não remuneram dirigentes, embora, abordada sobre quais seriam estes benefícios, não soubesse identificá-los.

A gestora da OFEARTE, considerando os resultados de sua decisão pela classificação de OSCIP, como já mencionado, questiona a lei, lembrando, inicialmente, a dificuldade em seu processo de obtenção. Expõe a entrevistada que o seu interesse pela classificação estava vinculado às facilidades na obtenção de recursos oferecidas por ela, o que, na prática, não pode comprovar.

Deduz a entrevistada que a classificação que buscou por meio da lei das OSCIPs, para poder pleitear recursos para sua organização, produziu efeitos em termos de legalidade mas, não se refletiu da mesma maneira em relação à legitimação da organização perante à iniciativa privada e, tão pouco, o poder público, chegando a ponto de descobrir que muitos gestores públicos não sabiam de que se tratava o Termo de Parceria disponibilizado pela Lei 9.790/99 (A OFEARTE ainda não firmou nenhum Termo de Parceria). O problema é devido, segundo a entrevistada, à lei ter sido criada sem considerar a situação em que seria aplicada, sem preparar toda uma sociedade para as suas possibilidades.

A gestora da OFEARTE acredita que os esforços para o desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro devem ser focados no estabelecimento da idéia de que as suas organizações são parceiras dos entes públicos e privados na luta pelo alcance do bem social. Neste sentido, o ambiente legal, as normas estabelecidas pelo poder legislativo, devem contar com atores que possam tornar seu texto realidade, preparando-os para contribuir para que a lei se firme como uma realidade na prática.

4.1.5 Os resultados obtidos com a entrevista na OFEARTE

4.1.5.1 Descrição das características gerenciais da OFEARTE

A OFEARTE, desde sua criação, demonstrou ter clara a sua missão que era a de suprir a carência de um serviço diferenciado aos portadores de necessidades especiais de Itajaí. A carência de uma forma diferenciada de prestação de serviços direcionados aos portadores de deficiência foi identificada pela fundadora da OFEARTE devido à sua experiência pedagógica, e a sua participação em outras organizações que, também, oferecem serviços aos portadores de necessidades especiais.

A OFEARTE passou por fases distintas quanto à capacidade de operacionalização de suas atividades, principalmente no que diz respeito a sua capacidade operacional e de investimento em infra-estrutura e pessoal.

A primeira fase começa com o início de suas atividades e vai até a data em que a organização consegue o título de Utilidade Pública Municipal. Neste período inicial, a organização, devido à falta de recursos, tinha uma estrutura aquém da necessidade para conseguir atender a sua demanda, mas, visualizando futuras possibilidades, manteve suas atividades por meio de um esforço pessoal de sua administradora e de alguns membros da associação, que planejavam, em longo prazo (2 anos), conseguir financiamento público para melhor poder oferecer os serviços da organização.

Após dois anos de atividades, a OFERTE, demonstrando o interesse público de suas atividades ao Município de Itajaí-SC, conseguiu, como planejado, o título de Utilidade Pública Municipal, e pôde receber recursos (financeiros e pessoal) do Município de Itajaí-SC. Como se pode verificar, iniciou-se, neste momento, uma nova fase devido à parceria que a administração da organização conseguiu estabelecer com o poder público e que resultou na capacidade de investimento em infra-estrutura e no estabelecimento de uma estrutura mínima para o atendimento à demanda.

Perante os principais envolvidos na gestão e operacionalização das atividades da OFEARTE (associados, voluntários, funcionários, membros da diretoria, conselho fiscal), a Coordenadora Geral, que tem forte autonomia para tomar as decisões necessárias na organização, considera a importância de adotar, sempre, uma postura democrática. A Coordenadora Geral da OFEARTE, embora considere a importância da democracia quando, por exemplo, do momento da decisão por investimentos em novos projetos, demonstra-se irredutível em algumas situações como, por exemplo, é o caso do veto à participação de voluntários nas atividades pedagógicas, artísticas e culturais da organização, justificando tal posição em experiências passadas.

Administrar a transparência e a demonstração de resultados é uma característica vinculada às preocupações gerenciais da organização. A organização se preocupa em demonstrar transparência, tanto externa quanto internamente, demonstrando-a, também, por meio dos resultados obtidos.

A organização, externamente, mais do que por meio de documentos contábeis, se esforça em demonstrar ao público de doadores externos todo o trabalho que é desenvolvido por ela, possibilitando que, através de visitas às suas instalações, haja uma interação direta entre os doadores e os beneficiários, que são os portadores de necessidades especiais, em um acompanhamento, em loco, do trabalho que é desenvolvido. Desta forma, os doadores externos podem conhecer todo o trabalho realizado na OFEARTE, o que é importante para a captação destes doadores, principalmente, daqueles que não fazem, apenas, uma doação eventual, mas que se comprometem em ajudar a organização continuamente.

A OFEARTE, mesmo tentando demonstrar de diferentes maneiras a importância de sua organização, não tem esperança que o empresariado, em curto prazo, possa figurar entre seus doadores representativos, mas acredita que deva continuar investindo, em longo prazo, na formação de parcerias com empresas. A estratégia da OFEARTE visa, principalmente, a transformação da cultura estabelecida entre os empresários de que as organizações do Terceiro Setor devam solicitar, apenas ao Estado, os recursos dos quais necessita. Pensando e agindo desta forma, a exemplo de seu envolvimento em programas municipais de formação de parcerias entre as empresas e as organizações do Terceiro Setor, a OFEARTE tenta abrir o seu leque de doadores, demonstrando estar preocupada com a inclusão de novos parceiros dentre os financiadores de suas atividades.

Ainda quanto aos resultados que podem ser demonstrados externamente, importa, também, à organização a avaliação feita pelos familiares dos portadores de necessidades especiais, que deixa claro o que a organização pode oferecer. Por esta avaliação, feita por aqueles que já conviviam com os portadores de necessidades especiais, antes de seu ingresso como associados da organização, mais do que por meio do acompanhamento das atividades executadas na OFEARTE, pode ser feito um balanço dos resultados da organização, através dos relatos de melhora no relacionamento do portador de necessidades especiais no âmbito familiar.

Assim como a transparência externa, a transparência interna, referente às limitações da organização, também demonstra ser uma importante preocupação gerencial da organização. Por este motivo, são claramente expostos os motivos da impossibilidade de serem implantados novos projetos ou feitos outros investimentos, tanto à equipe de professores, que estão vinculados diretamente à operacionalização das atividades pedagógicas, artísticas e culturais, quanto aos parentes dos portadores de necessidades especiais, que estão vinculados diretamente aos beneficiários dos serviços.

A administração do voluntariado, dentre as características gerenciais da OFEARTE, destaca-se pela definição clara de seu papel e de suas atividades na

organização, mas não prevê trabalhos de captação de voluntários e nem sua capacitação por meio de cursos que permitam seu desenvolvimento profissional para a participação de voluntários nas atividades fim da organização, e nem em novos projetos. Assim sendo, a OFEARTE não vislumbra, em curto ou longo prazo, a possibilidade de voluntários participarem, diretamente, das atividades fim da organização, mas apenas de atividades que visem à captação de recursos.

A administração da OFEARTE, desde que possa denotar reciprocidade no tratamento, se interessa em trocar informações com outras organizações que atuam com portadores de necessidades especiais, principalmente por meio da exposição de experiências e metodologias de trabalho. Essa integração acontece diretamente entre as organizações interessadas, ou por meio de eventos que congregam várias organizações do Terceiro Setor.

A OFEARTE sente a falta da existência de instituições de ensino que possam dar suporte ao aprendizado sobre gestão específica das organizações do Terceiro Setor. Os cursos que são oferecidos sobre gestão de organizações, na maioria, estão voltados ao mercado. Sendo assim, não consideram as particularidades existentes no Terceiro Setor, a exemplo da administração de voluntários.

4.1.5.2 A OFEARTE, o Poder Público e o desenvolvimento do Terceiro Setor

A OFEARTE considera que o Poder Público, somente de forma indireta, e por meio das organizações do Terceiro Setor, poderá alcançar resultados positivos junto à população quando da prestação de serviços, como por exemplo, os voltados aos portadores de necessidades especiais. Desta forma, o Poder Público poderá contar com a especialização e a qualificação (relacionada à atividade fim) encontrada no Terceiro Setor. Assim sendo, se o Estado implementa ações no sentido de descentralizar tais serviços às organizações do Terceiro Setor terá que criar e respeitar uma relação de responsabilidade mútua, de seu lado garantindo recursos às organizações que, por sua vez, devem bem administrá-los.

A OFEARTE, mesmo a par de suas carências, assumiu responsabilidades quando da parceria com o Município de Itajaí-SC, aceitando que deve bem

administrar e prestar contas dos recursos recebidos do Poder Público. Embora a OFEARTE reconheça a importância da ajuda que recebe do Município de Itajaí-SC, ainda não mantém com o poder público o relacionamento que deseja. A OFEARTE ainda não identificou gestores públicos interessados em investir em suas atividades de tal forma que a organização consiga alcançar todos os objetivos que estão relacionados à sua missão, o que para ela seria uma obrigação do Estado perante as organizações que assumissem a responsabilidade que, a princípio, é do Poder Público, de prestar serviços de interesse da população.

As principais barreiras encontradas pela OFEARTE são, além de sua própria falta de profissionalização para lidar com questões administrativas, os trâmites burocráticos vinculados à aquisição de recursos e a falta de compreensão, por parte dos gestores públicos, do total de recursos que ela necessita que sejam destinados pelo Município de Itajaí-SC para satisfazer, além de suas necessidades mínimas, os anseios de implementar novos projetos.

A administração da OFEARTE, embora tenha percebido melhoras, assume uma postura que visa deixar claro para o Poder Público sua posição de descontentamento com a atual distribuição de recursos para organizações do Terceiro Setor no município, assim como com o grau de influência que algumas delas exercem sobre as decisões a respeito de políticas públicas.

Tais problemas são fruto de uma grande concorrência por recursos públicos que existe entre as várias organizações do Terceiro Setor que prestam serviços a portadores de necessidades especiais em Itajaí-SC. A falta de capacidade do Poder Público de Itajaí-SC em administrar esta concorrência entre organizações do Terceiro Setor, fruto da busca incessante por recursos públicos, e também por reconhecimento perante a sociedade, faz com que o desenvolvimento do Terceiro Setor, localmente, fique prejudicado. Os efeitos dessa falta de integração se refletem na impossibilidade de troca de experiências e na ausência de esforços conjuntos para que a administração pública reconheça a unidade e a força do Terceiro Setor.

Existem esforços por parte do Poder Público de Itajaí-SC no sentido de que não só a OFEARTE, mas que todas as outras organizações do Terceiro Setor se

profissionalizem e se tornem capazes de prestar serviços de qualidade. Esse interesse, compartilhado pela OFEARTE, está voltado também a incentivar as empresas, independentemente dos interesses envolvidos, para que invistam nas organizações, diminuindo a necessidade de intervenção estatal no financiamento de suas atividades e tornando as organizações de interesse público cada vez mais responsáveis pelo desenvolvimento do Terceiro Setor.

4.1.5.3 A OFEARTE como OSCIP: Compatibilidade e efeitos referentes à gestão

Embora a OFEARTE ainda conhecesse pouco a respeito do texto da Lei 9.790/99, seja em relação às possibilidades facultadas por ele, a exemplo da remuneração de dirigentes, ou às exigências impostas, a exemplo de quando fossem firmados Termos de Parceria, a administração da OFEARTE foi atraída pela classificação de OSCIP julgando que com ela seria mais fácil obter recursos tanto do Poder Público quanto da iniciativa privada.

Neste processo de decisão pela classificação de OSCIP, a OFEARTE, que já conseguiu o título de Utilidade Pública (UP - Municipal e Estadual), e ainda tenta conseguir do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) a classificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (EBAS), julgando possível captar recursos também por meio da Lei 9.790/99, lançou-se em uma jornada em busca da classificação, demonstrando não ter medo de enfrentar desafios e de se esforçar em função de ações que possam ser revertidas em benefícios.

A OFEARTE, mesmo deixando claro que teve pouca capacidade para lidar com as exigências legais quando da preparação da documentação necessária à classificação de OSCIP, denominando o processo como complexo e trabalhoso, foi competente o bastante para consegui-la, embora não tenha conseguido na primeira tentativa.

Em que pese tal dificuldade, devido à falta de um suporte profissional jurídico-administrativo preparado para atender tais demandas, essa deficiência também dificulta, em muito, na possibilidade de participação da organização em possíveis parcerias, principalmente com o Poder Público, que exijam detalhes desta natureza,

tais como na elaboração de projetos que demandam maior formalidade na apresentação e na comprovação de informações por meio de documentos.

A falta de profissionalização da OFEARTE, no que diz respeito à gestão de questões jurídico-administrativas, também faz com que lhe falte conhecimento sobre todos os aspectos que envolvem o ambiente legal no qual a organização está envolvida. Esta falta de assessoramento resulta em interpretações equivocadas, tal qual a que motivou a decisão pela não remuneração de dirigentes (a organização acreditava que o texto da 9.790/99 restringisse direitos àquelas que optassem pela remuneração), assim como não permite que a organização operacionalize a legislação em seu favor e acompanhe as mudanças que ocorrem neste campo.

A partir da obtenção da classificação de OSCIP, a OFEARTE começou a buscar, perante entes públicos e privados, a comprovação, na prática, das potencialidades em termos de captação de recursos que tal classificação poderia lhe proporcionar.

A gestora da OFEARTE acreditava que, por estar classificada de acordo com a lei 9.790/99, poderia apresentar-se diante dos empresários como representante de um tipo de organização que tivesse a sua importância reconhecida pelo Estado e que, por isso, deveria ser tratada como parceira para implementar projetos de interesse de empresas envolvidas em ações de cunho social.

Perante o Poder Público, supôs que a classificação facilitaria a assinatura de convênios e Termos de Parceria, pois ambos estariam assumindo as suas responsabilidades em um acordo que consiste em, por parte do Poder Público, confiar a administração de recursos, e por parte da organização, dar satisfação, principalmente em termos de resultados do investimento de tais recursos.

Em ambas as situações descritas, a organização não obteve os resultados que, na teoria, acreditava alcançar. O principal motivo que pôde ser identificado é devido ao desconhecimento, por parte não só das empresas, mas também dos representantes do Poder Público, do papel, e até mesmo do que é uma OSCIP, desafio esse também enfrentado pelo próprio Terceiro Setor.

Não ficou evidenciado na OFEARTE, que esta tenha obtido benefícios em sua gestão fruto da classificação de OSCIP, tanto que o interesse pela manutenção da classificação, por sua dirigente, vai até quando conseguir obter um título ou classificação que resulte em uma maior obtenção de recursos.

O desafio de demonstrar a importância do papel de sua organização na sociedade, que é enfrentado pela OFEARTE antes mesmo da classificação de OSCIP, e que seria a maneira de tirá-la da condição de mera entidade que vive de colaborações espontâneas para fazer caridade e colocá-la como parceira na luta pela qualidade de vida de um segmento desprivilegiado da população, continua tendo que ser superado, seja pelo Poder Público, ou pelas próprias organizações.

4.2 A entrevista na AVISA



Foto: Hospital Pequeno Anjo, onde está localizada também a AVISA.

4.2.1 A AVISA

A segunda OSCIP entrevistada, a Associação das Voluntárias pela Infância Saudável – AVISA, assim como a OFEARTE, tem personalidade jurídica de associação privada. A AVISA foi fundada em 19 de setembro de 2002, sendo que desde esta data é presidida pela entrevistada.

A presidente da AVISA expõe que a associação conta com 80 voluntárias cadastradas (associadas), e que atua como parceira do Hospital Universitário Pequeno Anjo. A AVISA atua na cidade de Itajaí com crianças internadas no hospital infantil. O prédio onde se situa o hospital pertence a particulares, mas sua administração é feita por uma fundação universitária, a Fundação Universidade do Vale do Itajaí, desde abril de 2002 (contrato de comodato até 2006), prestando atendimento médico, nutricional, psicológico, odontológico, fisioterápico, farmacêutico, entre outros, à crianças de 0 a 14 anos.

O hospital conta com a parceria do Município de Itajaí visando o pagamento de uma quantia mensal pelo uso das instalações que, como foi dito, não são de propriedade da fundação universitária, a administradora do hospital. O hospital é de grande importância para a região, pois atende, em larga escala (4,6 mil atendimentos, 120 cirurgias e 380 internações mensais), por meio de sua infraestrutura (93 leitos) e de seus profissionais (48 médicos e 213 funcionários), muitos pacientes provenientes não só de Itajaí, onde estão situadas suas instalações físicas, mas de toda uma região que engloba mais de 10 municípios.

A atuação da AVISA é voltada à proteção do bem-estar da criança internada no hospital assim como de seu acompanhante, que é, na maioria das vezes, sua mãe ou seu pai, o qual a organização denomina de cuidador familiar. A AVISA, além de prestar assistência direta (alimentação, vestuário etc.) à criança e ao cuidador familiar, que tem que permanecer no hospital com a criança, auxilia também o hospital na compra de equipamentos.

A gestora da AVISA explica que as crianças e os cuidadores familiares, 90% de baixa renda e atendidos pelo Sistema Único de Saúde – SUS, se beneficiam

diretamente de seus serviços. O cuidador familiar permanece com o paciente durante todo o tempo da internação, com exceção da UTI, que tem horários específicos para visitação. Assim sendo, o hospital tem que abrigar não só as crianças, mas seus acompanhantes.

A primeira preocupação da AVISA é com a estada do paciente e de seu acompanhante no hospital. A AVISA tenta tornar esta estada a menos traumática possível. A AVISA oferece alimentação, condições de higiene, e até mesmo roupas para acompanhantes que, devido a sua situação de carência financeira, muitas vezes se encontram em dificuldades. Tais atividades contribuem para que sejam obedecidas as normas hospitalares mínimas, de acordo com a vigilância sanitária.

Outra preocupação não menos importante da AVISA são as instalações hospitalares. Há dois anos e meio o hospital passa por um processo de reformas, pois se encontrava em péssimas condições, quando foi passada sua administração à universidade. A AVISA colabora com as reformas do hospital, tanto na aquisição de uma parte dos recursos necessários à reforma, como também na tentativa da manutenção da qualidade do atendimento, quando da movimentação interna de pacientes, à medida que são necessárias mudanças físicas dos ambientes hospitalares que estão sendo reformados (recepção do pronto-socorro, quartos, sala de inalação etc.). Estes investimentos da AVISA no hospital, segundo a presidente da AVISA, são facilmente percebidos por toda a sociedade e, principalmente, por aqueles que colaboraram com a AVISA.

4.2.2 A administração da AVISA

No que tange à administração da AVISA, sua administradora cita a importância do plano de ação da organização. Este plano, que é aprovado anualmente, envolve a promoção de campanhas educacionais, o envio de projetos para a captação de recursos que serão reinvestidos no hospital, prevendo, também, as possibilidades de formação de parcerias.

O plano de ação da AVISA é composto por atividades que são voltadas, principalmente, à participação familiar, no caso do cuidador familiar, à estruturação

hospitalar, pois o hospital, desde o ano de 2002, passa por constantes reformas, aos eventos internos, que são atividades que visam alegrar e confortar não só os pacientes e os cuidadores familiares, mas também os funcionários do hospital que trabalham em um ambiente de grande tensão, e aos eventos externos que estão ligados diretamente à aquisição de recursos.

Na administração dos eventos externos que visam à captação de recursos para a AVISA, a exemplo dos shows e jantares beneficentes e dos bazares de produtos repassados pela Receita Federal em razão da Portaria do Ministério da Fazenda nº 256, de 15 de agosto de 2002, estes responsáveis por 60% de seus recursos financeiros, a organização pode contar - além do trabalho de suas voluntárias - com a universidade como sua principal parceira. A universidade disponibiliza à AVISA toda uma estrutura de apoio logístico aos eventos que inclui funcionários, espaço físico e equipamentos necessários.

A parceria com a universidade também potencializa a administração da organização nos momentos em que a AVISA precisa de serviços especializados tal qual no momento de sua classificação de OSCIP. A universidade também assume um papel importante, permitindo que sejam efetuados trabalhos com os acadêmicos visando doações para a AVISA, a exemplo de campanhas como o trote solidário. A captação de voluntários também é facilitada pela parceria da AVISA com a universidade.

Mesmo podendo elaborar um plano de ação, segundo a presidente da AVISA, sua organização percebe que há carência de uma gestão mais profissionalizada. Segundo ela, a associação foi criada baseada na certeza da necessidade de se lutar pela causa da saúde infantil de Itajaí e região. Para isso, ela buscou reconhecimento perante a sociedade, mas nota hoje que a falta de profissionalização em sua gestão acarreta a perda de muitas oportunidades que poderiam ser desenvolvidas. A AVISA é composta por voluntárias que, em sua maioria, são mães e pessoas que têm um trabalho fora da organização e que, por isso, não podem se dedicar integralmente à AVISA.

A AVISA é uma associação voluntária por natureza, mas isso não diminui os problemas em relação à administração de seu voluntariado. Segundo ela, a maioria dos problemas advém da falta de comprometimento de algumas voluntárias com a causa da instituição. Para ela, algumas mulheres se associam e são voluntárias para satisfazer necessidades pessoais de integração em um círculo de amigos ou para poderem se destacar na sociedade por meio das atividades da AVISA, e como não são remuneradas, se torna de difícil administração este pessoal.

Assim como é urgente a questão da profissionalização da gestão, para a presidente da AVISA também é urgente a qualificação do voluntariado. Segundo ela, a AVISA necessita de voluntárias que tenham consciência da missão e da visão da organização. Para a entrevistada, o sucesso do planejamento estratégico da AVISA depende muito da capacitação do voluntariado, que só vai acontecer quando todas as voluntárias estejam predispostas a servir à causa da organização, e com consciência de que é para isso que elas estão trabalhando, comprometendo-se.

A presidente da AVISA tem planos de investir no treinamento das voluntárias, pois como a organização vem crescendo, principalmente em termos de complexidade dos serviços prestados, necessita de uma estrutura que acompanhe este crescimento, e para ela, isso só acontecerá se houver uma mobilização a favor da alteração do caráter da instituição de mais assistencial para mais profissional.

Muitas iniciativas que são oferecidas por pessoas que querem ser voluntárias da AVISA não estão sendo implementadas no hospital devido à falta de estrutura para serem geridas, a exemplo de pessoas que se oferecem, voluntariamente para prestar os mais diversos serviços, tais quais, para cortar o cabelo das crianças, dos cuidadores familiares e dos funcionários e para contar histórias para as crianças.

A AVISA, salvo algumas exceções como a participação dos terapeutas da alegria no hospital, só gerencia atividades programadas e que constam de seu plano anual, e mesmo assim, certas vezes passa por dificuldades para disponibilizar voluntárias em situações programadas, como por exemplo, para visitar as crianças em datas festivas, como a páscoa e o natal, quando as crianças e os funcionários do

hospital previamente contam com a presença das voluntárias na distribuição de chocolates e presentes.

Quando a presidente da AVISA se vê diante da impossibilidade de contar com as voluntárias para alcançar algum objetivo da organização ao qual as voluntárias não estão dispostas a doarem seu esforço, muitas vezes, em virtude do caráter democrático de sua administração, ela se vê impotente e obrigada a aceitar situações as quais não considera as melhores para a organização.

Para sanar estes problemas com o gerenciamento de eventos, tanto internos como externos, a AVISA está criando comissões para trabalhar especificamente com cada um deles. Para a presidente da AVISA, este tipo de estrutura tende a despertar o comprometimento e a descoberta de líderes, o que é outra dificuldade na organização, já que poucas querem ser diretamente responsáveis por atividades da AVISA ou participar das atividades da diretoria.

A entrevistada baseia suas idéias de crescimento nas experiências que pode adquirir devido a contatos que mantém com outras administradoras de organizações do Terceiro Setor que atuam na mesma área e estão situadas nas cidades de Florianópolis-SC e Curitiba-PR.

4.2.3 O relacionamento da AVISA com o poder público, com entes privados, e com as outras organizações do Terceiro Setor

Para a administradora da AVISA, sua organização, por meio das atividades que executa, supre uma carência do poder público quanto aos serviços que deveriam disponibilizar em prol da saúde infantil. Para ela, sua organização, assim como as demais organizações do Terceiro Setor, suprem uma lacuna deixada pelo poder público referente à sua responsabilidade em estar prestando serviços de interesse da população.

Segundo a gestora da AVISA, ao contrário de sua organização, o poder público não consegue prestar serviços com a mesma qualidade e rapidez por estar envolvido em diversas causas de interesse público ao mesmo tempo. Dentre as

vantagens desses serviços, de interesse público, estarem sendo prestados por organizações do Terceiro Setor, a administradora da AVISA cita a maior rapidez e efetividade na atuação, fruto de uma administração que dispõe de maior agilidade, a qual permite que os resultados alcançados sejam notados por toda a comunidade beneficiada.

Para a entrevistada da AVISA, o posicionamento do poder público no sentido de descentralizar os serviços de interesse público é um caminho sem volta, pois ao buscar a parceria com as organizações do Terceiro Setor o Estado demonstra uma nova maneira de agir perante os problemas sociais, incitando a sociedade civil a se mobilizar em favor de diferentes causas sociais.

Se o poder público deseja descentralizar os serviços de interesse público, segundo a presidente da AVISA, não há como tornar essa estratégia realidade sem a formação de parcerias com as organizações do Terceiro Setor. Para ela, a formação dessas parcerias é uma tarefa difícil devido à proliferação de organizações do Terceiro Setor que nem sempre têm qualidade na prestação dos serviços e, principalmente, integridade na destinação dos recursos para elas destinados.

Devido a esta situação, o poder público tenta filtrar as organizações que não lhe servem como parceiras, tenta excluir as que tem os requisitos legais mínimos para que sejam reconhecidas como de interesse público, muitas vezes dificultando os acessos a recursos e burocratizando os procedimentos organizacionais (excesso de exigências) como forma de controle, o que, às vezes, pode influir na administração e na rapidez das que são realmente merecedoras de crédito perante toda a sociedade. Outras medidas de segurança também são tomadas pelo poder público, como, por exemplo, o contato direto com as OSCIPs para que elas se previnam da atividade de fraudadores, solicitando que em qualquer caso onde haja dúvidas, seja contatado diretamente o Ministério da Justiça, e que seja dispensado o auxílio de terceiros.

A administradora da AVISA tem notado o interesse do Estado na descentralização de serviços públicos, mas afirma que o poder público precisa ainda aumentar seus investimentos nas organizações do Terceiro Setor para garantir os

recursos necessários para que elas, como suas parceiras, possam fornecer seus serviços à população.

A entrevistada da AVISA reclama da falta de rapidez do poder público em responder a programas implementados pela AVISA e pelo hospital, como os que prevêm a visita de deputados e senadores ao hospital, tentando sensibilizá-los a investirem nas reformas e na aquisição de mais equipamentos. Mesmo assim, em um esforço conjunto da AVISA e da universidade administradora do hospital, a presidente da AVISA diz ter conseguido recursos advindos da Secretaria da Saúde do Estado de Santa Catarina em função da necessidade da aquisição de equipamentos para o hospital. Quanto a recursos municipais, a AVISA entende que o pagamento pelo uso do prédio, onde está localizado o hospital, faz parte de um esforço da universidade, então, ainda não pleiteou diretamente para a AVISA nenhum recurso.

Quanto ao relacionamento da AVISA com o empresariado, cita sua administradora que, mesmo promovendo campanhas e movimentos que visem criar parcerias com as empresas, ainda encontra muita resistência, porque, embora legalizada para prestar serviços de interesse público, não consegue demonstrar a necessidade da prestação desse serviço por meio de sua organização e o retorno que darão para estes parceiros. A participação de doações de empresas à AVISA não alcança 20% do total de recursos.

Segundo a entrevistada, o retorno que os empresários pretendem obter investindo na AVISA é em termos da visibilidade de sua empresa perante uma comunidade de potenciais clientes, ocorrendo até ocasiões em que as empresas gastam mais para divulgar a ajuda do que na própria ajuda à AVISA. Neste sentido, a presidente da AVISA questiona até mesmo a aceitação de recursos por parte de algumas empresas.

Para o empresariado, segundo a presidente da AVISA, os impostos que lhe são cobrados pelo poder público fazem deste o único responsável pela prestação de serviços de interesse público, e que se ajudassem às organizações do Terceiro Setor estariam pagando duas vezes pelo mesmo serviço. O empresariado, mesmo

percebendo que o poder público fica aquém das expectativas de qualidade e efetividade na prestação de serviços públicos, seguindo o raciocínio anterior, dificilmente se mobilizam em sentido de promoverem estas causas.

Questionada sobre cidadania empresarial, a presidente da AVISA também cobra das empresas ações, as quais denomina de responsabilidade social, nas quais é incentivada a formação do voluntariado a partir de funcionários que queiram se comprometer com a causa da AVISA.

A participação de pessoas físicas como doadores de recursos se dá indiretamente a partir da participação nos shows e nos jantares oferecidos pela AVISA. Segundo a presidente da AVISA são poucas as doações motivadas diretamente em função da causa da AVISA. Segundo ela, a maioria dos doadores sempre quer algo em troca.

A presidente da AVISA não descarta práticas administrativas utilizadas pela iniciativa privada (mercado) no gerenciamento das organizações do Terceiro Setor, citando o *benchmarking* como motivação para cada vez mais manter contato com outras instituições do Terceiro Setor que atuam em seu ramo de atividade e que já galgaram o sucesso. Como já citado, a presidente da AVISA, além de trocar experiências com administradoras de outras organizações do Terceiro Setor que estão situadas tanto em seu estado como no estado vizinho do Paraná, também participa de encontros locais, regionais e nacionais de organizações do Terceiro Setor.

4.2.4 A AVISA como OSCIP e o desenvolvimento do Terceiro Setor

Para a presidente da AVISA, a classificação de OSCIP, que foi disponibilizada pela Lei 9.790/99, legaliza perante a sociedade muitas organizações que prestam serviços onde há uma carência do poder público. Segundo ela, o problema é que o fato de estarem legalizadas não garante que mais rapidamente possam sanar seus problemas, citando as dificuldades na obtenção de recursos. Para a administradora da AVISA, a questão da aquisição de recursos deveria ser focada na Lei, para que

fossem criados mecanismos que incentivassem as doações, principalmente das empresas.

A AVISA, ao contrário da OFEARTE, segundo sua gestora, não teve problemas para obter a classificação de OSCIP, o que aconteceu aproximadamente 40 dias após ter sido efetuado o envio dos documentos necessários ao Ministério da Justiça. Segundo ela, a aprovação pelo órgão governamental aconteceu já na primeira tentativa, que ocorreu poucos dias após a fundação da AVISA, ainda em 2002. A presidente da AVISA pôde contar, na ocasião da preparação de todo processo de classificação, com o auxílio de profissionais da área jurídica, vinculados à universidade, que lhe deram suporte.

A AVISA também conseguiu, ao final de 2004, a obtenção do título de Utilidade Pública Municipal junto ao Município de Itajaí e ainda busca os de Utilidade Pública Estadual e Federal. A gestora acredita que, por motivo de prazo legal - estabelecido como mínimo em que a organização deva estar efetivamente atuando - ainda não tenha obtido tais títulos. Como, a partir de 2004, já possui o título de Utilidade Pública Municipal, a AVISA pleiteia também uma vaga no Conselho Municipal de Assistência Social.

Quanto às novas possibilidades trazidas pela Lei 9.790/99 às OSCIPs, a princípio quanto à remuneração de dirigentes, a AVISA definiu em seu estatuto que não iria aderir a esta possibilidade. A AVISA decidiu, por convenção entre os seus fundadores, que não se fazia necessária tal remuneração devido ao caráter voluntário da instituição.

A AVISA, em termos de aquisição de recursos, assim como a OFEARTE, ainda não firmou nenhum termo de Parceria com o poder público. Para ela, a falta de uma gestão mais profissionalizada da AVISA faz com que a organização somente aproveite oportunidades muito próximas quanto à aquisição de recursos, citando suas dificuldades na elaboração de projetos que poderiam ser submetidos e servir para firmar, com o poder público, futuros Termos de Parceria. Além disso, cita ela, que o poder público ainda não lhe demonstrou nenhum interesse em firmar Termos

de Parceria, pois ainda não lhe solicitou nenhum projeto que pudesse servir de base para que tal documento fosse firmado.

Ações governamentais que visem o desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro, segundo a entrevistada, irão surgindo à medida que as organizações a ele pertencentes exercem determinada pressão. A entrevistada cita o exemplo das alterações e criações em outros documentos legais, posteriores à Lei 9.790/99, que possibilitaram que as OSCIPs recebessem bens apreendidos pela Receita Federal e que permitiram o abatimento de valores doados à OSCIPs por pessoas jurídicas na base de cálculo de seu imposto de renda.

Também são importantes para o desenvolvimento do Terceiro Setor, segundo a presidente da AVISA, ações por parte de suas próprias organizações no sentido de mobilizarem-se para captar recursos da iniciativa privada: Exposições, workshops e encontros onde a iniciativa privada possa interagir com as organizações do Terceiro Setor, onde estas possam apresentar suas causas às pessoas e às empresas.

Para a presidente da AVISA o empresariado precisa reconhecer o trabalho e manter uma relação de parceria com as organizações do Terceiro Setor. As organizações que prestam serviços de interesse público precisam superar a sua imagem de “pedinte” perante os potenciais doadores e posicionar-se como parceira. Para que isso aconteça, segundo a presidente da AVISA, são necessárias ações que integrem e sensibilizem os doadores em favor da causa de cada organização do Terceiro Setor que necessite de seus recursos.

Referindo-se ao papel da Lei 9.790/99 junto ao desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro, conclui a presidente da AVISA que o que falta para ela é comprovar na prática que seu texto pode trazer benefícios às organizações. Segundo ela, o número de OSCIPs será mais representativo, quando a lei permitir, na prática, maior rapidez na captação de recursos e de voluntariado, agilidade na elaboração e execução de atividades planejadas (projetos) e na demonstração dos resultados alcançados. Segundo a entrevistada, a lei deve permitir que fique claro o retorno à sociedade do que foi investido na OSCIP. Conforme cita a entrevistada, a OSCIP

nasceu para ser “*uma ong moderna*” e sua classificação deverá ser muito mais procurada pelas organizações do Terceiro Setor quanto a lei puder atender, com rapidez, as diversas necessidades das organizações do Terceiro Setor.

4.2.5 Os resultados obtidos com a entrevista na AVISA

4.2.5.1 Descrição das características gerenciais da AVISA

O fato da AVISA atuar, por meio de seus serviços, diretamente nas instalações e com pacientes e acompanhantes de pacientes internados no Hospital Universitário Pequeno Anjo, faz com que uma das principais características gerenciais da organização seja a da administração da proximidade de interesses de sua administração com os da administração do hospital. Desta forma, as ações realizadas pela AVISA são sempre apoiadas pelos administradores do Hospital, que colocam à disposição dela o acesso aos pacientes e a estrutura física tanto do hospital quanto da universidade.

Tal parceria com a AVISA, para o Hospital Pequeno Anjo, significa poder disponibilizar à população um serviço que, a exemplo do caso dos serviços voltados aos cuidadores-familiares (acompanhantes), vai além do simples atendimento médico-hospitalar, principalmente no que diz respeito aos voltados às pessoas carentes (90% dos atendidos), dando condições mínimas de higiene, de alimentação, de vestuário e de transporte, para que estas possam se locomover de suas casas ou locais de trabalho e permanecer no hospital nos horários de visitação, durante os dias em que estarão acompanhando a criança internada.

A administração da AVISA se preocupa em atuar no Hospital em duas frentes de trabalho distintas, mas que têm a mesma finalidade: aumentar a qualidade do atendimento prestado pelo Hospital Pequeno Anjo. A primeira linha, denominada interna, e que está ligada diretamente à missão da organização, se refere a serviços voltados diretamente às pessoas envolvidas no processo de recuperação das crianças internadas no hospital, ou seja, a própria criança, os cuidadores-familiares e os funcionários do hospital. A segunda, denominada externa, se refere à captação

de recursos para que sejam realizadas reformas no prédio e adquiridos equipamentos hospitalares.

As ações que são executadas pela AVISA para que consiga alcançar seus objetivos nas duas frentes de trabalho são discutidas e organizadas previamente, dentro de um plano de ação anual. Tal ferramenta de gestão utilizada pela AVISA, prevendo ações em curto prazo, revelam não só a preocupação da organização em demonstrar resultados rápidos à população, que pela defasagem na prestação de serviços hospitalares de qualidade pela antiga administração, os cobrava da nova administração, assim como possibilitar às voluntárias determinar em que ações desejam atuar.

Por outro lado, o plano anual não possibilita que sejam implementados novos projetos, pois não prevê a possibilidade de modificações que permitam a inclusão de outras atividades senão as pré-estabelecidas. Esta inflexibilidade é motivada, muitas vezes, pela falta de estrutura necessária para que sejam implementados novos projetos e também pela falta de uma administração dinâmica que possa lidar com sua complexidade (envolvimento de pessoas, bens etc.).

Para a AVISA, a administração do voluntariado é um dos pontos mais importantes de sua gestão, pois ele constitui a maior parte dos recursos humanos disponíveis para a realização das atividades, tanto internas quanto externas ao hospital, e que demandam dedicação e capacitação.

A administração do voluntariado da AVISA, por falta de uma gestão profissional, representa para ela um de seus maiores desafios. Os principais problemas em relação à gestão do voluntariado estão relacionados às pessoas que nem sempre estão engajadas com a missão da organização e que, na maioria, não dispõem de tempo hábil para comprometer-se com muitas das ações planejadas pela AVISA, pois como não são remuneradas pelos serviços que prestam à AVISA, necessitam obter renda com outras atividades, o que acaba prejudicando o cumprimento das metas de seu plano anual.

A gestão de recursos humanos, relacionados às voluntárias da AVISA, demonstra necessitar de ações que visem captá-las e integrá-las aos objetivos da organização por meio do comprometimento com sua missão. É importante que a organização tenha noção da disponibilidade do tempo de cada uma de suas voluntárias, assim como de suas competências, podendo assim qualificá-las para executar as atividades. A implantação de novos serviços que poderão ser oferecidos aos beneficiários da AVISA, dentro de sua linha de atuação junto ao Hospital Pequeno Anjo, poderá ser facilitada a partir do momento em que a organização conheça as potencialidades e disponibilidades de seus recursos humanos advindos do voluntariado.

As ações que visam sanar os problemas com a gestão do voluntariado da AVISA estão focadas na criação de comissões que trabalhem com atividades específicas. O gerenciamento das voluntárias, com relação às comissões, está encontrando dificuldades em relação ao comprometimento, principalmente das lideranças, que são raras na organização.

A gestão da AVISA, principalmente referente à captação de recursos de pessoas físicas, utiliza uma estratégia que tenta desvincular o caráter *“a fundo perdido”* das doações, fazendo com que as voluntárias, ao invés de saírem em busca de simples doações, participem de eventos externos como shows, bazares, jantares e cafés beneficentes, além dos específicos, como o trote universitário, em que o aluno calouro é sensibilizado a aderir à causa da AVISA. Por meio destas promoções, a AVISA tenta divulgar a missão da organização e captar recursos dando uma contrapartida às doações realizadas pois, segundo a avaliação da presidente da AVISA, é cada vez mais difícil que as pessoas doem dinheiro ou esforços por puro altruísmo, pois segundo ela, *“as pessoas querem sempre algo em troca”*.

Estes esforços particulares, somados à ajuda financeira que é dada diretamente pelas voluntárias, representa um pouco mais de 20% do total de recursos da organização, superando o que recebe de ajuda do empresariado, mas não o que consegue captar de recursos por meio do Poder Público, principalmente através das doações de produtos apreendidos pela Receita Federal.

Com relação à captação de recursos provenientes do empresariado local, a AVISA não vem tendo sucesso em suas tentativas de sensibilizar empresários por meio de suas campanhas e movimentos em prol do Hospital Pequeno Anjo. A participação do empresariado dentre os provedores de recursos da AVISA não alcança 20% do total de recursos da instituição, e seus recursos são relativos, na maioria das vezes, à doação de bens ou serviços que estão ligados ao seu ramo de atividade (doação de bens que comercializa para serem rifados, doação de diárias de hotéis para os artistas contratados para realizarem shows beneficentes, alimentos para os jantares etc.).

Devido à racionalidade do mercado que define a obtenção de lucros como a função principal das empresas, muitas vezes a administração da AVISA se posiciona contrariamente à participação de empresas como suas parceiras. Colocando-se nesta posição, a administração da AVISA procura defender a característica ligada à ostensividade do interesse público de sua organização, posicionando-se de forma que, ao ser observada por seus beneficiários, estes não possam confundir os interesses que existem no Terceiro Setor com os do mercado, mesmo que isso diminua sua capacidade de obter recursos.

Além desta dificuldade para obter recursos advindos das empresas, a AVISA, quando identifica empresários que têm interesse em investir para que ela possa alcançar seus objetivos, denota que estes a ajudam de forma pouco representativa devido a conceberem que os serviços prestados na área da saúde são um encargo do Poder Público, que cobra impostos, e que deve investir em tais serviços e organizações.

Apesar de não poder contar, de forma representativa, com o empresariado para financiar sua organização, a AVISA, defendendo que as empresas não têm apenas o meio financeiro para ajudar a organização, cobra das empresas ações de cunho social no sentido de que incentivem seus funcionários a fazerem parte do voluntariado. Com essa atitude, a AVISA tenta modificar a visão de que as empresas só possuem uma maneira de colaborar com as organizações do Terceiro Setor, demonstrando, desta forma, que existem outros meios de aumentarem sua

participação em ações em prol da coletividade, e demonstrarem que são empresas cidadãs preocupadas com o desenvolvimento social de uma forma que vai além de atuarem, cumprindo, apenas, a legislação que lhes é imposta.

A AVISA acredita ser importante para o desenvolvimento da organização identificar experiências similares e que obtiveram sucesso. Neste sentido, a organização demonstra não ser contrária à adaptação de ferramentas administrativas utilizadas por outros setores quando da gestão de sua organização, citando até mesmo a possibilidade de ser estabelecido um “*benchmarked*”, citando outras organizações de sucesso que balizam alguns de seus procedimentos, assim como a história de algumas que iniciaram suas atividades da mesma forma que a AVISA, como parceira das organizações hospitalares, e que hoje detém a administração direta dos hospitais.

A administração da AVISA também considera favorável a criação de ambientes em que ocorra a troca de informações tanto entre organizações do Terceiro Setor, visando o aprendizado, como entre elas e os potenciais doadores, pois a interação entre as organizações e a sociedade se faz necessária à divulgação de suas causas e do engajamento dos que se demonstrarem interessados a aderir a ela. Para a AVISA a falta de comunicação é uma barreira ao desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor que dificulta que elas saiam de uma posição de pedintes e passem à condição de parceiras em prol de causas sociais.

4.2.5.2 A AVISA, o Poder Público e o desenvolvimento do Terceiro Setor

A administração da AVISA assume que a organização faz parte de uma estratégia de parceria que o Poder Público tenta estabelecer com as organizações do Terceiro Setor, que atuam em áreas as quais, embora o Estado fosse responsável, carecem de condições para prestar tais serviços de interesse público à população.

A administração da AVISA identifica a falta de rapidez e qualidade nos serviços como as principais barreiras à possibilidade de que o Estado disponibilize

serviços de interesse público diretamente à população, o que seria devido ao excesso de competências relacionadas ao Poder Público.

Desta forma, a AVISA considera que a estratégia governamental de descentralizar a execução de serviços de interesse público - que devido a sua natureza de não-exclusividade possam ser prestados por outras organizações - traz vantagens no sentido de mobilizar parcelas da sociedade civil em favor de diferentes causas sociais, permitindo que, através da prestação de serviços por meio das organizações do Terceiro Setor, sejam sanados os problemas com rapidez e qualidade.

A AVISA admite que o Estado está mudando sua forma de agir em relação às organizações do Terceiro Setor, e que a relação de parceria que se tenta manter é essencial. Mesmo assim, a administração da AVISA considera que existem problemas de comunicação entre o Estado e algumas organizações do Terceiro Setor que inviabilizam parcerias sejam estabelecidas, principalmente referentes às dúvidas do Estado em relação à destinação de recursos públicos e aos reais interesses das organizações.

De certa forma, a AVISA assume uma posição favorável à implementação de meios de controle estatal, principalmente de ordem legal, perante as organizações do Terceiro Setor. A AVISA não se opõe a eles desde que estes mecanismos não venham a interferir na rapidez e, por conseguinte, na qualidade da prestação dos serviços oferecidos pelas organizações que realmente tenham interesse público, que após serem identificadas pelo Poder Público, devem ter seus procedimentos facilitados, com o apoio do Estado, principalmente no que diz respeito à captação de recursos.

O Hospital Pequeno Anjo conta com a parceria do Município de Itajaí-SC para pagar determinado valor referente ao uso das instalações hospitalares que não são de propriedade da universidade administradora do hospital. Assim sendo, o posicionamento da administração da AVISA é o de considerar que não deva solicitar recursos dos representantes do município para sua organização, pois sendo ele parceiro do hospital, indiretamente já está contribuindo com a missão da AVISA mas,

independente disto, cobra uma vaga no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) para que possa intervir na criação das políticas públicas relacionadas à área da saúde do município.

A administração da AVISA, demonstrando estar bem informada em termos de legislação, assim como bem relacionada com representantes de órgãos do Poder Público, busca, por meio de várias possibilidades, firmar parcerias com o Estado visando obter os recursos financeiros necessários à manutenção de suas atividades.

A princípio a AVISA dispõe da possibilidade advinda da Portaria do Ministério da Fazenda nº 256, de 15 de agosto de 2002, que permite a doação de bens apreendidos pela Receita Federal às OSCIPs (dentre outras organizações reconhecidas pelo Estado como sem fins lucrativos), e do relacionamento que mantém com representantes daquele órgão, para fazer valer a legislação e captar esses recursos materiais que representam 60% do total arrecadado anualmente, entre todas as suas fontes.

A AVISA, com base no relacionamento que mantém com representantes de órgãos públicos do Estado de Santa Catarina ligados à área da saúde, consegue que os recursos que estão previstos no orçamento estadual sejam destinados ao Hospital Pequeno Anjo. Tais recursos são destinados à compra de equipamentos hospitalares indispensáveis ao bom atendimento das demandas do hospital. Por isso, a AVISA reclama um menor prazo entre a aprovação e o repasse de tais recursos pelo Estado.

Embora os recursos recebidos pela AVISA, por meio da possibilidade legal citada, represente a maior parte de seus recursos financeiros, admite que deve buscar recursos de outras fontes, a exemplo do empresariado mas, enquanto isso não acontece, não exclui a responsabilidade do Estado em manter, como parceiro, os recursos necessários à manutenção das atividades da organização, demonstrando, por outro lado, sua atual dependência de recursos públicos.

4.2.5.3 A AVISA como OSCIP: compatibilidade e efeitos referentes à gestão

O interesse da AVISA pela classificação disponibilizada pela Lei 9.790/99 é relacionado à legalização da organização perante o Poder Público e seu reconhecimento perante a sociedade no sentido de poder estar prestando serviços de interesse público diretamente à população, e contar com maior rapidez na solução de seus problemas em relação à aquisição de recursos nas diversas fontes possíveis.

A AVISA acredita que quanto mais títulos e classificações a organização possua, melhor possa ser demonstrada condição legal. Por isso, além da classificação de OSCIP, também possui o título de Utilidade Pública Municipal e visa conseguir os títulos de Utilidade Pública, Estadual e Federal. Embora dê relevância aos títulos e à classificação, na prática, questiona a outorga das classificações e títulos pelo Poder Público perguntando se tal legalidade realmente consegue se refletir na rapidez que necessita a organização para obter vantagens relacionadas à obtenção de recursos.

A parceria com a universidade, administradora do hospital, foi de primordial importância para a AVISA conseguir a classificação de OSCIP. A universidade, que tem um suporte jurídico-administrativo especializado, disponibilizou estes serviços à AVISA, quando da elaboração e encaminhamento dos documentos necessários à obtenção da classificação, obtendo êxito logo com o primeiro processo.

A AVISA, em uma decisão tomada pelos fundadores da associação, decidiu não optar pela remuneração de dirigentes, isto devido ao caráter essencialmente voluntário da organização. Assim sendo, a AVISA não discorda da possibilidade dada pela Lei 9.790/99 às organizações do Terceiro Setor em relação à remuneração de dirigentes, apenas avalia que esta condição não condiz com os valores de sua organização em particular.

O relacionamento da universidade que administra o Hospital Pequeno Anjo com a AVISA, em termos de parceria e disponibilidade de recursos profissionais da primeira para a segunda, não tem conseguido suprir a necessidade da AVISA em

formar uma estrutura preparada para assumir novos projetos que vão além dos que já está acostumada a executar. Esta carência de pessoal qualificado e interessado na apresentação de novos projetos pode ser apresentada como um dos motivos que dificultam, assim como a falta de motivação por parte dos gestores públicos, que seja aproveitada a possibilidade disponibilizada pela Lei 9.790/99, de serem firmados Termos de Parceria.

A AVISA considera que a publicação da Lei 9.790/99 parte de um esforço governamental para moldar a sua nova forma de posicionamento perante as organizações do Terceiro Setor, mas assume que as organizações necessitam de melhores condições, tanto humanas como financeiras, para planejar e executar suas atividades, podendo, desta forma, cumprir com o seu papel. A administração da AVISA entende que, por este motivo, as organizações do Terceiro Setor devem pressionar o Poder Público para que, a exemplo da Portaria nº 256/2002 do Ministério da Fazenda, que possibilitou a doação de bens apreendidos pela Receita Federal às OSCIPs, outras leis surjam permitindo que o ambiente legal influa positivamente no desenvolvimento e no relacionamento entre o Poder Público e as organização do Terceiro Setor.

A impressão que a AVISA deixa em relação à Lei 9.790/99 é a de que, embora tenha interesse em manter a classificação por ela disponibilizada, falta ser comprovada, na prática, que efetivamente vale o esforço para classificar-se como OSCIP, assim como seja possível respeitar todas as suas exigências de ordem burocrática que visam controlar a destinação de recursos públicos sem comprometer a rapidez na execução dos serviços.

A AVISA também se posicionou em relação à necessidade de que a Lei tivesse contemplado assuntos que facilitassem ainda mais a captação de recursos em todas as fontes possíveis, assim como abordasse a questão do voluntariado.

Para a AVISA é clara a importância da transparência na utilização de recursos públicos exigida pela lei, mas deve ser definida uma maneira que motive a assinatura de Termos de Parceria e que não venha a interferir na rapidez de suas ações.

Mesmo não comprovando os benefícios que diretamente advenham da Lei 9.790/99, a AVISA tem esperança de que o ambiente legal voltado às OSCIPs, com o tempo, consiga torná-la o que denominou de uma “ong moderna”.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com o conteúdo da presente dissertação pôde-se verificar que o interesse do Estado brasileiro, a partir dos anos 90, com a descentralização de serviços de interesse público, e com outras estratégias empreendidas, foi o de iniciar um esforço voltado à diminuição de seu tamanho e a desoneração dos cofres públicos com gastos que estavam comprometendo a sua eficiência administrativa.

Inicialmente, pôde-se constatar, a partir do resultado da presente pesquisa, que o sucesso da estratégia do Estado - na qual estão vinculadas as OSCIPs - que visa dividir as despesas de execução de serviços de interesse público com as organizações do Terceiro Setor e, indiretamente, com seus parceiros privados, ainda depende de uma mudança na atual linha de pensamento e ação de todos os envolvidos.

Neste sentido, as organizações pesquisadas consideram as diversas fontes de recursos que potencialmente possuem, mas ainda se colocam em uma condição de impotência em relação à captação de recursos que não venham por intermédio do Estado (Governo/Convênios/OFEARTE e Órgãos da Administração Pública/Receita Federal/AVISA).

Os principais motivos de tal impotência, segundo as organizações pesquisadas, são a cultura empresarial de responsabilização do Estado pelos serviços de interesse público – recolhimento e aplicação de impostos - e a falta de um trabalho profissionalizado, por parte das organizações do Terceiro Setor, capaz de demonstrar para as empresas que elas e a comunidade em que estão inseridas têm muito a ganhar sendo suas parceiras.

A partir da descrição dos serviços que são prestados pelas organizações pesquisadas, é visível que a especialidade de seus serviços se coloca como diferencial em relação aos serviços padronizados que o Estado põe à disposição da população. Assim sendo, o alcance da qualidade nos serviços oferecidos, segundo as organizações pesquisadas, é um dos pontos positivos alcançados pela estratégia de descentralização implementada pelo Estado, pois ela permite que seja

dispensado um nível de atenção a tais serviços que não poderia ser dado pelo Estado. Tal qualidade na prestação de serviços, segundo as organizações pesquisadas, também é devido à flexibilidade e rapidez na tomada de decisões, ao contrário do que ocorre em instituições públicas, devido ao excesso de burocracia.

A partir da análise dos discursos das administradoras das organizações pesquisadas, pôde-se identificar que a qualificação disponibilizada pela Lei 9.790/99 é vista por elas como mais uma forma que o Estado possui para diferenciar as OSCIPs de organizações às quais o Estado não poderia dispensar de maior controle com relação à aplicação de recursos públicos. Conforme o que se constata nas organizações pesquisadas, o Estado posiciona as OSCIPs como possíveis parceiras na execução de projetos de interesse público, mas, ao mesmo tempo, continua se preocupando em garantir a efetiva destinação dos recursos, trazendo para dentro destas organizações controles burocráticos, tais como a prática de previsão e acompanhamento dos resultados, que influenciam, por exemplo, no interesse de tais organizações em executar atividades administrativas necessárias para que sejam firmados Termos de Parceria.

Nenhuma das organizações pesquisadas firmou Termos de Parceria com o poder público, sendo que desta maneira ainda não puderam experimentar, na prática, as ferramentas de controle que exige a Lei 9.790/99 neste caso. Tal fato das organizações não utilizarem o Termo de Parceria para terem acesso a recursos públicos é devido, segundo elas, a três situações.

A primeira situação é a falta de informação dos gestores públicos a respeito da existência da própria Lei 9.790/99 que, sendo uma Lei Federal, pode não ter sido bem divulgada às outras esferas do poder público estadual e municipal. Tal falta de informação é uma barreira à utilização da qualificação como um ponto positivo para a formação de parcerias com o poder público, dificultando que a estratégia do Estado tenha sucesso e que as organizações alcancem seus objetivos.

A segunda é devida também aos gestores públicos, quando agem desconfiando que a Lei 9.790/99 possa ser um instrumento que realmente os auxilie na formação de parcerias com as organizações do Terceiro Setor qualificadas. Tal

ocorrência pode demonstrar que a qualificação disponibilizada pela lei pode não substituir a confiança pessoal dos gestores diretamente e particularmente nas organizações. As organizações tentam amenizar tal problema, tanto no caso da OFEARTE, e principalmente no caso AVISA, quando estas, por meio de convites aos gestores públicos, tentam apresentar a eles a organização e o trabalho que é realizado.

A Terceira situação é devido à falta de profissionalização administrativa dos gestores das OSCIPs, que as impossibilita de preparar projetos com tal qualidade que cumpra as exigências legais e possibilite que sejam oferecidos e firmados Termos de Parceria. Muitas vezes, as organizações também são incapazes de disponibilizar novos projetos por falta de estrutura física e de pessoal, tanto para dar suporte à execução, quanto à administração das atividades.

A partir do conhecimento dos interesses do Estado na concepção da Lei das OSCIPs, para que fossem identificados e analisados os efeitos dela face ao gerenciamento das organizações pesquisadas, foram levantadas, primeiramente, as características vinculadas à gestão de tais integrantes do Terceiro Setor. Para isso, optou-se pelo levantamento da teoria existente sobre gestão de organizações do Terceiro Setor, que, a princípio, estabelece diferenças neste aspecto quando compara tais organizações com outras de origem estatal ou empresarial.

Dentre as diferenças, a principal está ligada à missão das organizações, as quais expõem suas causas, ou seja, sua razão de existir. Na OFEARTE, a missão está vinculada à causa do portador de necessidades especiais, e na AVISA, a da criança que tem que ser internada no hospital infantil. A missão de cada uma das organizações faz com que todos os recursos captados sejam destinados à execução das atividades de interesse público que se propõem a realizar.

Embora a missão exista, e esteja clara para as responsáveis pela gestão de ambas organizações pesquisadas, devido à falta de uma gestão que consiga fazer dela uma ferramenta que traga benefícios no sentido de concentrar esforços, seu aproveitamento ainda está aquém do desejado.

A AVISA, por exemplo, depois de ter estabelecido sua missão, agregou em sua estrutura muitas pessoas que não faziam parte da organização quando a missão foi definida, o que pode ser um dos motivos que resultam na falta de comprometimento de alguns membros, afetando diretamente a qualidade de seus serviços. Outra consideração importante no tocante ao comprometimento com a missão é a de que muitas pessoas que trabalham nas organizações pesquisadas estão ali porque foram designadas por outros entes interessados na prestação de seus serviços, como os funcionários da Prefeitura de Itajaí na OFEARTE e os funcionários da universidade que administra o hospital infantil no caso da AVISA.

Neste sentido, os aspectos culturais que envolvem o comprometimento dos membros das organizações pesquisadas, como as crenças e valores relativos ao Terceiro Setor, precisam ser internalizados para que todos consigam focar seus esforços no cumprimento de uma missão que tem interesse público.

A OFEARTE necessita internalizar os valores da liderança nos funcionários cedidos pela Prefeitura de Itajaí que atuam nas atividades-fim da organização assim como nos voluntários que atuam nos eventos que visam a captação de recursos. No caso da AVISA, principalmente diante de suas voluntárias, que atuam em diferentes frentes de trabalho por meio das comissões, denota-se a preocupação com o reforço dos valores através da atuação de líderes. A AVISA acredita que a constante exteriorização dos valores da organização, por parte de seus líderes, pode desestimular a permanência de pessoas descomprometidas com a missão das organizações.

Também perante os empresários e os demais membros da sociedade, ficou comprovada a preocupação, por parte das organizações do Terceiro Setor pesquisadas, em realizar um trabalho constante quanto ao entendimento sobre qual é a sua missão e seus valores, pois estes potenciais parceiros não se comprometem facilmente com causas às quais não podem notar facilmente seu objetivo maior. Assim sendo, as organizações tentam elevar a missão da organização perante entes externos para que seja percebida a razão da necessidade de sua participação na manutenção de suas atividades.

Dentre as características gerenciais que mais preocupam as organizações pesquisadas está a vinculada à captação de recursos. Mesmo dando ênfase à captação de recursos, seja do poder público ou das empresas, as organizações pesquisadas não perderam a noção da importância de manter visíveis suas características próprias de organizações do Terceiro Setor e a independência que têm para agir de acordo com sua missão.

Ambas as organizações pesquisadas demonstraram estar cientes de que existe a necessidade e a possibilidade de captarem recursos em diferentes fontes, mas por falta de profissionalização nesta área da gestão, ainda não conseguiram implementar ações que viabilizem uma relativa independência perante o poder público (governo e administração), o que vai contra os objetivos da estratégia estatal já exposta de desoneração do Estado por meio da descentralização de serviços de interesse público.

Também em relação ao poder público, no que se refere à captação de recursos por meio dos Termos de Parceria disponibilizados pela Lei 9.790/99, o que se pode concluir é que tal forma de financiamento das atividades das OSCIPs, pelo menos nos casos estudados, não se refletiu em uma possibilidade prática, pois não produziu nenhum efeito sobre a gestão de tais organizações, além de possibilitar a ela identificar os motivos que impossibilitam tal iniciativa de sair do papel.

Quanto à captação de doadores privados, as organizações pesquisadas ainda não obtiveram o êxito que buscam alcançar, principalmente com relação às empresas. Tal resultado pode ser devido, principalmente, à classe empresarial que, com base na racionalidade instrumental, precisar prever o retorno em todos os seus investimentos, e também por não se acharem responsáveis pela manutenção de organizações de interesse público.

Com respeito à facilitação no relacionamento com os empresários, as organizações pesquisadas, devido ao desconhecimento da Lei pela maioria deles, não observaram nenhum efeito positivo por se apresentarem como legítimas detentoras da qualificação de OSCIP, concluindo que, desta forma, não podem

contar com esta vantagem que consideravam representar um ponto positivo da Lei 9.790/99.

A maioria dos empresários visitados pela administração da OFEARTE, assim como da AVISA, por mais que lhes sejam expostas suas missões, não conseguem se motivar a doar com base somente no comprometimento com causa da organização. Muitos dos que oferecem recursos geralmente são levados a fazê-lo por motivos que por vezes despertam até mesmo a desconfiança das próprias organizações, como é o caso do interesse na promoção da imagem das empresas perante clientes e fornecedores que considerem o fato delas serem socialmente responsáveis, e dos políticos, que querem se destacar perante seu público eleitor.

O interesse do Estado no aumento da captação de recursos privados pelas OSCIPs pôde ser observado por meio da entrevista da OFEARTE, quando sua administradora expôs a iniciativa da Prefeitura Municipal de Itajaí no lançamento do selo social visando integrar as empresas e as organizações do Terceiro Setor, com vistas à modificação do quadro atual de tal relacionamento.

Em se tratando de recursos próprios, as organizações pesquisadas contam com doações dos associados (OFEARTE) e das voluntárias (AVISA – voluntárias associadas), assim como com a realização de eventos como bingos, jantares, shows etc. A realização de tais eventos consegue, além de captar recursos, divulgar a missão das organizações nas comunidades em que estão inseridas. A OFEARTE também conta com os produtos que são produzidos pelos portadores de necessidades especiais, a exemplo de suas pinturas. Todas estas fontes próprias de recursos ainda não são capazes de manter, independentemente de outras fontes (principalmente de origem estatal) todas as suas atividades.

Quanto à transparência na utilização de recursos, as organizações pesquisadas declaram que a melhor maneira de demonstrá-la é por meio de seus resultados, que nem sempre podem ser quantificados. O problema é que existem muitos dados difíceis de serem coletados e divulgados aos financiadores das atividades, como no caso da OFEARTE, em que a comprovação do resultado de suas atividades pode ocorrer até mesmo pela percepção da melhoria de

comportamento do portador no convívio familiar, sendo que tal informação é exteriorizada apenas através de declarações feitas por seus familiares em âmbito pessoal.

A AVISA tenta exteriorizar seus resultados quantitativos divulgando as atividades e os investimentos realizados no hospital e, conforme sua administradora, os resultados na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, dada à importância do hospital para a população da região, podem ser facilmente percebidos devido à situação anterior na qual o hospital se encontrava antes de poder contar com a administração da universidade e com a parceria da AVISA.

As organizações pesquisadas agem da mesma forma quando na tentativa de expor seus resultados; quando utilizam a estratégia da apresentação “*in loco*” das organizações e do trabalho realizado, visando obter e manter doadores.

Tais atitudes que visam deixar visível como são investidos os recursos nas organizações, principalmente os de origem pública, são atitudes pró-ativas julgadas necessárias e que se somam ao cumprimento das obrigações impostas pela Lei 9.790/99 em relação à transparência das contas da organização, como a obediência ao princípio da publicidade, às regras da contabilidade e à possibilidade de verificação de tais contas por qualquer cidadão interessado.

Tais obrigações legais quanto à transparência das contas, conforme o discurso nas organizações, refletem-se em um efeito positivo no sentido de fortalecer a ideia de que o interesse público de tais organizações é a principal característica a ser resguardada no que se refere a distinguir as OSCIPs e legalizá-las para a prestação de serviços de interesse da população.

Quanto à obrigação de prestarem contas ao Estado referente a atividades vinculadas a Termos de Parceria, as organizações, como ainda não firmaram nenhum Termo, também não passaram pelo processo de execução de tais procedimentos de prestação de contas com base em resultados pré-estabelecidos.

Ao se considerar algumas das mudanças que surgiram no ambiente legal das OSCIPs, poucos anos após a publicação da Lei 9.790/99, pode-se concluir que houve, a partir da reação das organizações do Terceiro Setor, um movimento Estatal que retrocedeu no sentido de permitir que as OSCIPs tivessem acesso a antigos benefícios anteriormente concedidos à organizações com outros títulos e qualificações.

Inicialmente, foi o caso da Medida Provisória 2.113 de 31 de maio de 2001, que permitiu que pessoas jurídicas que fizessem doações às OSCIPs pudessem abater, até o limite de 2%, o valor da doação de seu lucro operacional, que faz parte da base de cálculo de seu Imposto de Renda. Em relação às organizações pesquisadas tal alteração do ambiente legal não gerou nenhum efeito na captação de recursos, pois, primeiro, nenhuma empresa fez doações com base no incentivo fiscal oferecido pelo Estado, e segundo, ambas as organizações pesquisadas, por possuírem o título de Utilidade Pública, poderiam permitir a obtenção de tal benefício fiscal às pessoas jurídicas doadoras.

Outra alteração importante no ambiente legal das OSCIPs foi a trazida pela Medida Provisória 66 de 29 de agosto de 2002, que distinguiu a remuneração de dirigentes da distribuição de lucros, o que não é permitido às OSCIPs, mas que devido à opção feita pelas organizações pesquisadas, de não remunerar dirigentes, não lhes afetou em nenhum aspecto.

A inclusão da Portaria de nº 256 do Ministério da Fazenda, de 15 de agosto de 2002, com relação ao ambiente legal das OSCIPs, foi a alteração que mais beneficiou sua captação de recursos. Tal portaria permitiu às OSCIPs, assim como às entidades que possuem títulos de utilidade pública, obterem bens apreendidos pela Receita Federal, podendo posteriormente vendê-los.

Conforme a Medida Provisória 2.123, de 29 de fevereiro de 2001, as OSCIPs que detêm outros títulos e qualificações, como é o caso das organizações pesquisadas, terão que decidir, até cinco anos de sua publicação, se manterão ou desistirão da qualificação referente à Lei 9.790/99, pois tal documento legal prorrogou o antigo prazo de 2 anos dado pela Lei para que as organizações

escolhessem entre a qualificação de OSCIP e outras existentes (títulos e qualificações).

As organizações pesquisadas ainda não têm uma decisão formada em relação à escolha pela manutenção ou desistência da qualificação que terão que fazer em 2006.

No caso da OFEARTE, há forte tendência à desistência em favor dos antigos títulos conquistados, embora ainda não exista uma decisão, pois sua administradora ainda busca as vantagens de ser uma OSCIP, e reconhece que se as alcançar pode mudar de opinião. No caso da AVISA, ainda não há opinião formada, principalmente porque ela vem se beneficiando das doações que recebe da Receita Federal, que podem ser feitas tanto a OSCIPs quanto a entidades com título de Utilidade Pública.

Um fato a ser considerado é que ambas as organizações pesquisadas visam a obtenção da qualificação feita pelo Conselho Nacional de Assistência Social que as reconheceria como Entidades Beneficentes de Assistência Social. A AVISA e a OFEARTE reconhecem a dificuldade de obtenção de tal qualificação, mas consideram que caso consigam obter, os benefícios trazidos por ela, principalmente fiscais, tenderão a fazer com que desistam da qualificação de OSCIP.

Com base nos resultados obtidos com as entrevistas realizadas, visualiza-se que somente por meio da prática das alternativas disponibilizadas pela Lei 9.790/99 às OSCIPs, como é o caso do Termo de Parceria, é que as estas organizações poderão comparar suas vantagens em relação a outros títulos, o que não pôde ainda ser feito pela OFEARTE e nem pela AVISA pelos motivos que já foram expostos.

Há que se considerar o fato de que existem também organizações que, diferentemente das pesquisadas, somente possuem a qualificação de OSCIP, e que estas organizações podem não ter interesse ou condições de obter outros títulos ou qualificações disponibilizadas pelo Estado, e que, desta forma, a Lei 9.790/99 pode estar contribuindo para o desenvolvimento de tais organizações.

A par de tais colocações, não se pode esquecer que a Lei 9.790/99 teve como objetivo não só qualificar organizações sem nenhum reconhecimento, mas também substituir os antigos títulos e qualificações com base na estratégia do Estado de incentivar outros meios de financiamento além dos antigos benefícios e incentivos fiscais que eram (e ainda são) concedidos a todas as organizações que demonstrassem o interesse público de suas atividades, tenham elas outros títulos e qualificações ou não. Neste sentido, a Lei alcança apenas parcialmente seus objetivos, pois pelo discurso das administradoras da AVISA e da OFEARTE a substituição dos títulos ainda não é uma alternativa certa.

A partir dos resultados da presente pesquisa visou-se, dentro da delimitação referente à metodologia utilizada, alcançar os objetivos propostos, respondendo à pergunta que fomentou todo o trabalho.

A princípio, se pode identificar, por meio do levantamento da teoria sobre o assunto, quais foram os interesses do Estado na concepção da Lei 9.790/99. Além disso, verificou-se nas organizações pesquisadas se tais interesses estavam claros para suas administradoras, e de que forma elas avaliaram tal situação dentro do que julgam importante para o desenvolvimento do Terceiro Setor brasileiro na atualidade.

Para que fosse analisada a compatibilidade da Lei 9.790/99 com as características gerenciais das OSCIPs pesquisadas, previamente, com base em um levantamento da teoria, foram descritas características gerenciais peculiares às organizações do Terceiro Setor. Posteriormente, e com base neste levantamento, foram analisadas as entrevistas realizadas, sendo verificadas e descritas as características gerenciais que mais se destacam nas organizações pesquisadas.

De posse de tais informações, que estão vinculadas aos objetivos específicos da pesquisa, se pode, mais claramente, identificar e analisar os efeitos da Lei 9.790/99 face ao gerenciamento das duas organizações pesquisadas, que foram apresentados de forma objetiva no capítulo referente aos resultados obtidos com as entrevistas realizadas.

Diante do exposto, pode-se concluir que a presente pesquisa colabora com o conhecimento científico sobre as peculiaridades encontradas nas organizações do Terceiro Setor qualificadas como OSCIPs, principalmente no que diz respeito a seu relacionamento com o Estado e com o mercado, às suas características gerenciais específicas, à influência exercida pelo ambiente legal em seu desenvolvimento, e sobre a concepção do papel que exercem na sociedade.

Durante a execução da pesquisa puderam ser identificadas algumas de suas limitações, as quais poderão ser superadas por meio da elaboração de um número maior de pesquisas sobre o tema.

A primeira das dúvidas foi quanto à escolha, diante da grande diversidade de OSCIPs que existem, de quais serviriam como fonte de dados primários à presente pesquisa. Diante desta constatação, surgiu a dificuldade da definição de quais critérios seriam tomados para a escolha das organizações. Tais critérios foram decididos com base na análise das possibilidades de execução da pesquisa conforme a metodologia proposta e o cronograma pré-estabelecido, o que deixou de fora OSCIPs que atuam em áreas diversas das que foram pesquisadas, assim como se localizam em diferentes regiões do país.

Outra limitação identificada, que pode ser ultrapassada com a elaboração de novas pesquisas, foi a de não poderem ter sido avaliados os efeitos da Lei 9.790/99 de acordo com o discurso de outras classes de entes que, direta ou indiretamente, se relacionam com as OSCIPs. Estas classes envolvem outros “stakeholders” das OSCIPs, que podem ser os representantes do Estado, do mercado e internos à própria organização.

O conhecimento parcial, por parte das entrevistadas, do conteúdo legal referente às obrigações e alternativas, trazidas pela Lei 9.790/99, e que poderiam gerar efeitos na gestão das organizações, assim como a falta do exercício prático de muitos procedimentos legais inerentes, por exemplo, a execução das atividades vinculadas aos Termos de Parceria, são limitações da presente pesquisa. Tal situação limitou as respostas obtidas das entrevistadas à realidade vivida por

elas no seio de suas organizações, indicando, na maioria das vezes, efeitos pouco representativos, ou nenhum efeito sobre seu gerenciamento.

Além das recomendações que já foram citadas, expõe-se a possibilidade da realização de estudos futuros que possam expandir o conhecimento sobre os assuntos abordados na presente dissertação. Com esse objetivo de agregação de conhecimento podem ser recomendadas, por exemplo, pesquisas que envolvam os relacionamentos de poder e de interesse nas OSCIPs. Tais estudos poderão ser elaborados visando à identificação dos discursos dominantes que direcionam as decisões e a maneira de agir de determinada classe ou grupo de pessoas envolvidas na administração ou na execução das atividades da organização.

Por fim, demonstra-se necessário recomendar mais pesquisas que visem descrever as características gerenciais encontradas nas organizações do Terceiro Setor. Tal descrição pode contribuir para que a ciência da administração possa demonstrar sua capacidade perante a necessidade de desenvolvimento gerencial dessas organizações, que têm missão diferenciada da dos outros setores, permitindo a elas a definição de modelos próprios de gestão.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, Cadernos ENAP, N.10, 1997.

ALDRICH, H. E. e PFEFFER, J. **Environments of organizations.** Annual Review of Sociology, vol. 2, pag. 79-105, 1976.

ALONSO, L. E. **La mirada cualitativa en sociologia.** Madrid: Fundamento, 1998.

ALVES, M. A. **Terceiro setor: as origens do conceito.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais Cd Rom. Salvador: ANPAD, 2002.

ALVES, M. A. **Organizações do terceiro setor e sua (s) racionalidade (s).** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais Cd Rom. Salvador: ANPAD, 2002.

ALVES, M. A., KOGA, N. M. **Um passo à frente, um passo para trás: a reforma marco legal do terceiro setor à luz da teoria institucional.** Anais do XXVII Enanpad, Atibaia/SP, 2003.

ANDERSON, P. **Balanço do neoliberalismo.** In: SADER, E.; GENTILE, P. (Orgs.). O pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-37.

ASSMANN, H., SUNG, J. M. **Competência e sensibilidade solidária: educar para a esperança.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2000.

BAIARDI, A. **A sociedade e o Estado no apoio à ciência e tecnologia: uma análise histórica.** São Paulo: Hucitec, 1996. 245 p.

BANFIELD, E. C. **End and means im planning**. International Science Journal, v.11, n.3, p.361-368, 1962.

BOEIRA, S. **Ética empresarial e capital social: aproximações conceituais**. In: Seminário sobre ética na pesquisa, 2., 2004, Itajaí. Anais... Itajaí: UNIVALI, 2004.

BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo. Pioneira, 1992.

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 30 de novembro de 2004.

BRASIL. **Lei N° 9790, 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, 24 de março 1999.

BRYSON, J. M. **An effective strategic planning approach for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. London: Jossey-Bass, 1989.

CARDOSO, F. H. **Reforma do Estado**. In: PEREIRA, L. C. B., SPINK, P. Reforma do Estado e administração pública gerencial. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 316 p.

CARRION, R. M. **Organizações privadas da sociedade civil de interesse público: a participação do mercado no terceiro setor**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais Cd Rom. Florianópolis: ANPAD, 2000.

CARRION, R. M. **Organizações Privadas da Sociedade Civil de Interesse Público: A Participação do Mercado no Terceiro Setor**. Anais do XXIV Enanpad, Florianópolis/SC, 2003.

CARROLL, T. **Intermediary NGOs: the supporting link in grassroots development.** West Hartford, Co: Kumarian Press, 1992.

CARVALHO, N. V. **Autogestão: o nascimento das ongs.** 2ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA, **6ª Rodada de interlocução política do conselho da comunidade solidária.** Documento. 06 out 1997.

CRITTENDEN, W. F. CRITTENDEN, V. L. **Strategic planning in third sector organizations.** Journal of Managerial Issues. Vol. IX, Number 1, Spring 1997: 86-103.

DEAL, T., KENNEDY, A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life.** Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co. 1982.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DURÃO, J. E. S. **A lei das organizações da sociedade civil de interesse público aprovada no congresso.** 1999. Disponível em <<http://www.abong.org.br>> Acesso em: 10 de maio de 2004.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 1994.

EVERS, A. **Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area.** Voluntas (International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations). V.6, n.2, ago/1995, p. 159-182.

FALCONER, Andres 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. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 1994.

FERRAREZI, E. **O novo marco legal do terceiro setor no Brasil**. 2001. Disponível em <<http://www.comunidadesolidaria.org.br>> Acesso em: 10 de abril de 2004.

FRANCO, A. **Capital social**. Brasília: Instituto de Política Millenium, 2001. 562 p.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, Mc GrawHill, 1991.

GARDNER, K. e LEWIS, D. **Anthropology, development and the post-modern challenge**. London: Pluto Press, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOHN, M. G. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2000. 379 p.

GONDIM, L. **Modelos alternativos de planejamento e gestão humana: tendências, possibilidades e limitações**. III Encontro da ANDUR. Águas de São Pedro (SP), 1989.

GREIMAS, A. J., LANDOWSKI, E. **Análise do discurso em ciências sociais**. São Paulo: Global, 1986. 283 p.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

HATIN, B., MASON, I. **Teoria de la traducción: una aproximación al discurso**. Barcelona: Ariel, 1995.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KOTTER, J. P. **Organizations dynamics: diagnosis and intervention**. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1978.

LANDIN, L., DURÃO, J. E. S. **A criação de um novo marco legal para o terceiro setor**, 1999. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>> Acesso em: 20 de maio de 2004.

LANDIN, L. **Defining the nonprofit sector: Brazil**. 1993a. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/cnpwork>> Acesso em: 10 de maio de 2004.

LANDIN, L. **Para além do mercado e do estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio: ISER, Núcleo de Pesquisa. 1993b.

LANDIN, L. **Brazil**. In: SALAMON, L., ANHEIER, H. K. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, pp. 323-349.

LIPIETZ, A. **L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale**. Paris, CEPREMAT, 1999, p. 1-48.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCUELLO, C. **Approaching the Third Sector from a Management Perspective: What Does This Offer?** University of Trento, December 2001. Disponível em <http://www.jhu.edu/~istr/networks/europe/marcuello.pdf>> Acesso em: 03/03/04.

MEIRELES, E. C., EL-AOUAR, W. A. **O desafio das ongs ante a minimização do papel do Estado no cenário global**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 09, n.3, jul./set. 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MORGAN Gareth. **Imagens da Organização;** tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **A ética do sujeito responsável.** In: MORIN, E., CARVALHO, E., ALMEIDA, M., FIEDLER-FERRARA, N., COELHO, N. Ética, solidariedade e complexidade. São Paulo: Palas Athena, 1998. 77 p.

NUTT, P. C. BACKOFF, R. W. **Strategic management of public and third sector organizations.** San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 1988.

O'NEILL, M. FLETCHER, K. (eds.) **Nonprofit management education: U.S. and Word Perspectives.** Westport: Praeger, 1998.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos.** 4ª ed. São Paulo: Pontes, 2002. 100 p.

PEREIRA, L. C. B. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília: MARE, 1997. 57 p. (Cadernos MARE da reforma do Estado, 1).

PERROW, Charles. **Análise organizacional – um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1976.

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, nov./dec., 1996.

REIS, E. P. C. In: **World Congress International Political Science Association Seoul,** 17, Anais. Korea: [s.n.],1997. 27 p. Xerog.

ROESCH, S. **Gestão de ONGs – Rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade.** *In:* ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais Cd Rom. Salvador: ANPAD, 2002.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações – Cap. III.** Florianópolis. Tese – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir.** São Paulo: Vértice, 1996.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 33, N. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SALAMON, L. ANHEIER, H. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis.** Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALAMON, L. ANHEIER, H. **In search of the nonprofit sector I: the question of definitions.** Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations, V.3, N.2, 1992.

SALAMON, L. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor.** *In:* 3º Setor: desenvolvimento social sustentado: Paz e terra, 2ª ed, 2000. (p. 89-111).

SALAMON, L., TOEPLER, S. **The influence of the legal environment on the development of the nonprofit sector.** The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies 2000. Disponível em <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/ccsswork>> Acesso em: 03/03/04.

SAMPAIO, C. A. C. **Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável (SIGOS).** 1999. Tese (Doutorado

em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SEIBEL, W., ANHEIER, H. (orgs). **The third sector: comparative studies of nonprofit organizations**. Berlin: Walter De Gruyter. 1990.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics and social constructionism. In: DENZIN, N. and LINCOLN, W. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 2000, p. 189-213.

SERVA, M. **O paradigma da complexidade e a análise organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, Abr./Jun. 1992.

SERVA, M. **Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações**. Revista de Administração Pública, v. 31, n. 2, 1997.

SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de Empresas RAE, v. 37, n.2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (coord.) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicacion**. México, Prentice Hall, 1998, p. 277-341

SILVA, C. A. T., FREIRE, F. S. (organizadores) **Balço social: teoria e prática: inclui o novo modelo do IBASE**. São Paulo: Editora Atlas. 2001.

SLAMA-CAZACU, T. **Lenguaje y contexto**. Barcelona: Grijalbo, 1970.

SMITH, D. H. **Four sectors or five? retaining the member-benefit sector**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. V. 20 N. 2, Summer 1991, pp.137-150.

SOUTO-MAIOR, J. **Estratégias para o planejamento do desenvolvimento local sustentado**. Concurso Público para Professor Classe Titular. Trabalho Escrito. Departamento de Ciências da Administração. UFSC, junho de 1996a.

SOUTO-MAIOR, J. **Estratégias para o desenvolvimento local sustentado**. **Estudos Avançados em Administração**, v.4, n.2, dez., 1996b.

SOUTO-MAIOR, J. **Planejamento estratégico participativo: uma abordagem para o setor público**. Anais da XVIII ENANPAD. Curitiba, 26 a 28 de setembro de 1994. Curitiba: ANPAD, v.3, p. 57-74, 1994

SOUTO-MAIOR, J. GONDIN, L. **Avaliação de arranjos institucionais e planejamentos democráticos**. RAP. Rio de Janeiro, v.26, n.3, p.140-151, jul/set., 1992.

SOUTO-MAIOR, J. **Planejamento estratégico: uma abordagem para o setor público municipal**. Jornal Municípios. Florianópolis, ano 1, n.2, p. 10. jul., 1991.

STAKE, R. E. Case studies. *In*: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 2000, p. 435-454.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ongs: principais funções gerenciais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 1997.

VAN TIL, J. **Defining Philanthropy**. *In*: VAN TIL, J. e OUTROS. Critical Issues in american philanthropy. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, pp. 19-38.

VASCONCELOS FILHO, P. et all. **Planejamento empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: LTC, 1984.

VEIGA, S. M.; RECH, D. **Associações: como construir sociedades sem fins lucrativos.** Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2001.

WEBER, M. **Economy and society.** New York, Bedminster Press, 1968. v. 1.

WEBER, M. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** In: CAMPOS, E. *Sociologia da burocracia.* 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILSON, I. **The state of strategic planning: what went wrong? What goes rights?** *Tecnological Forecasting and Social Change.* N.37, p.103-110, 1990.

ANEXOS

1. Lei 9.790/99

2. Roteiro das entrevistas semi-estruturadas



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.

[Regulamento](#)

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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

DE INTERESSE PÚBLICO

Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

- 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.

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Art. 4º Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham 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. [\(Incluído pela Lei nº 10.539, de 2002\)](#)

Art. 5º Cumpridos os requisitos dos arts. 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta Lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

I - estatuto registrado em cartório;

- II - ata de eleição de sua atual diretoria;
- III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;
- IV - declaração de isenção do imposto de renda;
- V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Art. 6º Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial.

§ 3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

- I - a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no art. 2º desta Lei;
- II - a requerente não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º desta Lei;
- III - a documentação apresentada estiver incompleta.

Art. 7º Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados, ampla defesa e o devido contraditório.

Art. 8º Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

CAPÍTULO II

DO TERMO DE PARCERIA

Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

Art. 10. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

- I - a do objeto, que conterá 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.

Art. 11. A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Art. 12. Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 13. Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na [Lei no 8.429, de 2 de junho de 1992](#), e na [Lei Complementar no 64, de 18 de maio de 1990](#).

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira.

Art. 14. A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

Art. 15. Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 16. É vedada às entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 17. O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Art. 18. As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos os requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei. ([Vide Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001](#))

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores. ([Vide Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001](#))

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

Art. 19. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de março de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Renan Calheiros

Pedro Mallan

Ailton Barcelos Fernandes

Paulo Renato Souza

Francisco Dornelles

Waldeck Ornélas

José Serra

Paulo Paiva

Clovis de Barros Carvalho

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 24.3.1999

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Identificação da instituição (denominação; tempo de existência; pers. Jurídica; classificações, títulos e data de obtenção dos mesmos; área de atuação; número de associados, funcionários) e do entrevistado (nome; cargo, vinculação com a instituição, tempo de atuação na instituição).
2. Quem se beneficia, direta ou indiretamente, dos serviços prestados por sua organização?
3. Considerando o interesse público dos serviços prestados por sua organização, o Estado, de alguma forma, também se beneficia da existência de sua organização?
4. Você identifica interesses do Estado na prestação de serviços públicos por meio de sua organização?
5. Como você avalia a estratégia do Estado quanto à descentralização de serviços públicos não-exclusivos do Estado (OS's, OSCIP's, etc)?
6. Em sua opinião qual (s) o (s) interesse (s) do Estado que estavam envolvidos quando da criação da Lei 9790/99?
7. Quais e como as exigências contidas na Lei 9.790/99 deixam evidente que ela busca o alcance destes interesses? (Classificação (legitimidade), desburocratização, obtenção de recursos etc)
8. Em que aspectos sua organização contribui para o alcance estes interesses do Estado?
9. Quais são os interesses gerais de sua organização e como ela busca alcançá-los?
10. Qual a importância da Lei das OSCIPs para o alcance dos interesses da sua organização? Até que ponto o texto legal influi no alcance desses interesses?
11. De forma geral, em que aspectos o Estado influi para que sua organização alcance seus objetivos?

12. Em que ponto deixa de ser convergente o interesse do Estado com o interesse de sua organização?
13. Você pode descrever os principais aspectos da administração de sua organização? Descreva-os.
14. Você acredita que o gerenciamento de sua organização é influenciado pelo texto legal? De que forma em cada um dos aspectos?
15. Do seu ponto de vista, o que é importante para o desenvolvimento do Terceiro Setor Brasileiro?
16. Em que aspectos o ambiente legal pode interferir no desenvolvimento do Terceiro Setor Brasileiro?
17. Qual a importância da Lei 9.790/99 para o desenvolvimento do Terceiro Setor Brasileiro?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)