

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REJANE ROECKER

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FORMAS DE CAPTAÇÃO DE
RECURSOS: UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO - OSCIPs .**

Florianópolis

2006

REJANE ROECKER

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FORMAS DE CAPTAÇÃO DE
RECURSOS: UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO - OSCIPs**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professora Orientadora: Priscilla Martins Ramos.

Professor Coorientador: Hans Michael van Bellen.

Florianópolis

2006

REJANE ROECKER

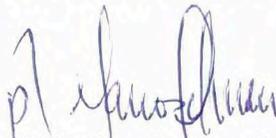
**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS:
UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE
INTERESSE PÚBLICO - OSCIPs .**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, atribuída a nota 10, em 17 de fevereiro de 2006.



Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor
Coordenador de Estágios

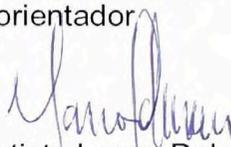
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professora Priscilla Martins Ramos, Mestre
Orientadora



Professor Hans Michael van Bellen, Doutor
Coorientador



Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais que, de maneira incansável e amorosa, estão sempre ao meu lado, me apoiando e encorajando a assumir novos desafios.

À minha filha Julia por ser fonte constante de alegria em minha vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio – Econômico e ao Departamento de Ciências de Administração, que por meio do seu corpo docente possibilitaram meu desenvolvimento acadêmico.

Aos grandes amigos que conquistei durante o curso.

À minha orientadora, professora Priscilla, pela paciência e disposição em contribuir com a realização deste estudo.

Ao professor Hans pelas valiosas contribuições dadas à pesquisa e pela sua amizade.

RESUMO

Roecker, Rejane. **Estrutura Organizacional e Formas de Captação de Recursos: um estudo multicasos em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs**. 2006. (146 f). Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho tem como objetivo principal caracterizar a estrutura organizacional e as formas de captação de recursos em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs, por meio do estudo de casos múltiplos, tendo como objetivos específicos: revisar a bibliografia acerca do assunto, apresentar a Lei das OSCIPs, caracterizar a estrutura organizacional e as formas de captação de recursos utilizadas nos casos estudados, além de realizar a análise comparativa e uma proposta de um plano de ações para as entidades pesquisadas. Para o alcance destes objetivos, os procedimentos metodológicos utilizados podem ser classificados em termos de delineamento da pesquisa quanto aos fins e aos meios, coleta e análise dos dados. Na classificação quanto aos fins, ocorreu a combinação da pesquisa bibliográfica, na fase inicial, e do estudo de casos múltiplos. Durante sua fase de estudo de caso, a pesquisa utilizou-se de análise documental das entidades estudadas para o levantamento de dados necessários. Desta forma, este trabalho caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa. Em relação à coleta de dados foram utilizados, como instrumentos principais, entrevistas não-diretivas, observação participante e a análise documental. E, quanto à análise dos dados, foi realizada tendo como base o referencial teórico da pesquisa, buscando o atendimento dos objetivos específicos da mesma. Como resultado, o trabalho possibilitou o alcance dos seus objetivos por meio da análise da estrutura organizacional e das formas de captação de recursos nos dois casos estudados. Neste sentido, pode-se concluir com este trabalho que, para os casos pesquisados e no período analisado, as organizações possuem o mesmo modelo de estrutura organizacional, inclusive no que tange à divisão do trabalho e departamentalização, diferindo na abrangência da gerência e no processo de tomada de decisão. Quanto às formas de captação de recursos, concluiu-se, a partir da análise, que as organizações convergem mais na classificação do tipo de recursos captados, do que quanto à classificação das fontes de recursos. Um plano de ações foi desenvolvido no intuito de propor alternativas para a potencialização, principalmente, das formas de captação de recursos.

Palavras Chave: Terceiro Setor, OSCIP, Estrutura Organizacional, Captação de Recursos.

Lista de quadros

Quadro 01: Classificação dos recursos captados no IGK	83
Quadro 02: Vantagens das fontes de financiamento do IGK	84
Quadro 03: Desafios das fontes de financiamento no IGK.....	84
Quadro 04: Classificação dos recursos captados no IAR	106
Quadro 05: Vantagens das fontes de financiamento do IAR.....	107
Quadro 06: Desafios das fontes de financiamento do IAR.....	107
Quadro 07: Proposta de plano de ações para o IGK.....	116
Quadro 08: Prpoposta de plano de ações para o IAR.....	117

Lista de Siglas

CDI – Comitê para a Democratização da Informática

FAPS – Fundo de Apoio a Projetos Sociais

FEE – Fundação para a Educação Ambiental

IAR – Instituto Ambiente Ratores

IGK – Instituto Guga Kuerten

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	18
2.1 CONCEITO E TIPOLOGIAS DE ORGANIZAÇÕES	18
2.2 O TERCEIRO SETOR	20
2.2.1 OS SUBGRUPOS DO TERCEIRO SETOR	25
2.2.1.1 Associações	26
2.2.1.2 Cooperativas	26
2.2.1.3 Fundações	27
2.2.1.4 Organizações Não Governamentais – ONGs	28
2.2.1.5 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs	29
2.2.2 O TERCEIRO SETOR NO BRASIL	30
2.3 A ADMINISTRAÇÃO NO TERCEIRO SETOR	34
2.3.1 A GESTÃO SOCIAL	35
2.4 A LEI DAS OSCIPS (9790/99)	37
2.5 DEFININDO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	40
2.5.1 DIVISÃO DO TRABALHO	42
2.5.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO E ALCANCE DA GERÊNCIA	43
2.5.3 ESTRUTURA FORMAL E INFORMAL DA ORGANIZAÇÃO	45
2.5.4 TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	46
2.5.5 PROCESSO DECISÓRIO	48
2.5.6 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE TRABALHO	49
2.6 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR	51

2.6.1 FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS	53
2.6.1.1 Indivíduos	54
2.6.1.2 Empresas	55
2.6.1.3 Fundações e agências (nacionais e internacionais)	56
2.6.1.4 Igrejas	56
2.6.1.5 Recursos públicos governamentais	57
2.6.1.6 Eventos e projetos de geração de renda	58

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	59
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	63
3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	64
3.3.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	64
3.3.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	65
3.4 COLETA DE DADOS	66
3.4.1 ENTREVISTA NÃO-DIRETIVA	67
3.4.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	67
3.4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL	68
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	70

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O INSTITUTO GUGA KUERTEN	71
4.1.1 PROGRAMAS DO INSTITUTO GUGA KUERTEN	73
4.1.2 A QUALIFICAÇÃO COMO OSCIP	76
4.1.3 IDENTIFICAÇÃO E DISCUSSÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	77
4.1.3.1 Organização dos recursos humanos	78
4.1.3.2 Divisão do trabalho, departamentalização e alcance da gerência	83
4.1.3.3 Tipo de estrutura organizacional	85
4.1.3.4 Processo decisório	86
4.1.3.5 Instrumentos e procedimentos de trabalho	86
4.1.4 FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO INSTITUTO GUGA KUERTEN	87
4.1.4.1 Parceiros financiadores	89

4.1.4.2 Parceiros institucionais	90
4.2 O INSTITUTO AMBIENTAL RATONES	94
4.2.1 PROGRAMAS DO INSTITUTO AMBIENTAL RATONES	95
4.2.2 A QUALIFICAÇÃO COMO OSCIP	97
4.2.3 IDENTIFICAÇÃO E DISCUSSÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	97
4.2.3.1 Organização dos recursos humanos	99
4.2.3.2 Divisão do trabalho, departamentalização e alcance da Gerência	107
4.2.3.3 Tipo de estrutura organizacional	108
4.2.3.4 O Processo decisório	109
4.2.3.5 Instrumentos e procedimentos de trabalho	109
4.2.4 FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO INSTITUTO AMBIENTAL RATONES	110
4.2.4.1 Parceiros	112
4.2.4.2 Projetos	113
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS	117
4.3.1 AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	117
4.3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	120
4.3.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS	121
4.3.3.1 Tipos de recursos captados	122
4.3.3.2 Fontes de financiamento	123
4.4 PROPOSTA DO ESTUDO	124
<u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>127</u>
5.1 CONCLUSÕES	127
5.2 RECOMENDAÇÕES	132
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	133
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>134</u>
<u>APÊNDICE A</u>	<u>140</u>
<u>ANEXO A</u>	<u>141</u>
<u>ANEXO B</u>	<u>142</u>
<u>ANEXO C</u>	<u>143</u>

ANEXO D	144
ANEXO E	145
ANEXO F	146

1 INTRODUÇÃO

Nesta etapa, apresenta-se a introdução do trabalho, que tem como objetivo transmitir ao leitor o tema de pesquisa, os objetivos do projeto, a justificativa da escolha, a definição do problema de pesquisa, desdobrado em questões que possam orientá-la.

1.1 Contextualização do tema e descrição do problema

O estudo universitário destinado ao Terceiro Setor é extremamente deficitário. Durante a vida acadêmica, a gestão para este tipo de organização, também chamada de gestão social, foi pouco mencionada, tão pouco foi demonstrada a importância e a oportunidade deste segmento como mercado de trabalho.

O Terceiro Setor é toda a forma de organização promovida pela Sociedade Civil, na qual não há fins lucrativos. Chama-se Terceiro Setor, pois não faz parte do Governo, dito Primeiro Setor, nem se integra ao Segundo Setor, formado por empresas privadas. O Terceiro Setor representa uma gama enorme de entidades com os mais diversos objetivos, que se organizam de forma distinta. Existem em todo o mundo. Prosperam em economias industrializadas, e possuem também lugar de destaque na trama social de economias em desenvolvimento. Florescem em sociedades democráticas livres e assumem um papel importante em regimes menos democráticos. Desenvolvem-se em áreas urbanas e são igualmente importantes em áreas rurais. As organizações sem fins lucrativos existem em todo lugar em virtude de uma tendência humana de reunir pessoas para propiciar serviços para si próprias

e para os outros, além de lançar campanhas contra o abuso de pessoas e do meio ambiente. Os estudos nesta área são recentes, sendo que a respeito destas organizações poder-se-ia coletar uma quantidade considerável de informações sobre os mais diversos aspectos.

No Brasil as entidades do Terceiro Setor apresentam uma situação modesta se comparadas a outros países, mesmo assim tomaram-se as organizações em maior ascensão, o que trouxe a tona uma questão bastante importante: a qualificação e normatização deste setor.

Por este motivo, em 1999 o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, sancionou a nova lei para o Terceiro Setor (nº 9790/99) com o objetivo de fortalecer a sociedade civil e disciplinar as parcerias destas entidades com o governo (conforme disponível no site do MINISTÉRIO DA JUSTIÇA). A Lei 9790/99, também conhecida como Lei das OSCIPs, simplificou os procedimentos para o reconhecimento institucional das Organizações Sociais como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Esta tem como objetivo reduzir os custos operacionais e agilizar os procedimentos para o reconhecimento institucional, além de potencializar a realização de parcerias com os governos, com base em critérios de eficácia e eficiência e mecanismos mais adequados de responsabilização de modo a garantir que os recursos, de origem estatal, administrados pelas organizações da sociedade civil sejam bem aplicados e efetivamente destinados a fins públicos (conforme disponível no site da FUNDAÇÃO GRUPO ESQUEL BRASIL).

Dentro deste contexto, este trabalho tem como propósito elucidar o seguinte problema de pesquisa: **“Como se caracteriza a estrutura organizacional e as**

formas de captação de recursos em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs?”

Neste contexto, um estudo de casos múltiplos servirá para identificar as características da estrutura organizacional e da forma de captação de recursos em duas organizações do Terceiro Setor regidas pela Lei das OSCIPs.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar a estrutura organizacional e as formas de captação de recursos nas organizações do Terceiro Setor regida pela Lei das OSCIPs, por intermédio do estudo de casos múltiplos .

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Levantar, junto à literatura, o conceito de Terceiro Setor, o histórico destas organizações no Brasil, a Administração de organizações do Terceiro Setor, a Estrutura Organizacional, bem como as formas de captação de recursos neste setor;
- b) Apresentar a Lei das OSCIPs – 9790/99;
- c) Caracterizar, em duas entidades do Terceiro Setor, qualificadas como OSCIPs, a estrutura organizacional;

- d) Apontar as formas de captação de recursos utilizadas nas entidades estudadas;
- e) Realizar uma análise comparativa dos casos estudados.

1.3 Justificativa do trabalho

Um trabalho justifica-se de diversos modos. Partindo-se da motivação e do interesse pessoal no processo de investigação, pode-se ressaltar a sua importância teórica ou prática, a relevância social e/ou a oportunidade econômica (Boaventura, 2004).

Para Castro (1976) um trabalho científico deve ser *original, importante e viável*. “Cada um desses critérios aponta em uma direção. Não há qualquer dificuldade em encontrar temas que satisfaçam a um ou dois deles. A dificuldade está em satisfazer aos três” (Castro, 1976, p. 55).

Neste contexto, o estudo justifica-se por se tratar de uma área recente de atividade sócio-econômica, no qual o Terceiro Setor surge como uma via alternativa entre o público e o privado, tornando-se uma área com grande capacidade de desenvolvimento seja no aspecto da comunidade ou como surgimento de um novo mercado de trabalho, demonstrando, assim, a importância do tema.

A pesquisa também mostra sua originalidade, na medida em que promove a discussão de um novo tema, promovendo a correlação dos estudos sobre as organizações e o aparato legal que as sustenta. Além disso, desenvolver uma pesquisa como esta é um empreendimento que pode vir a ser útil a todos aqueles

que estudam as organizações do Terceiro Setor, principalmente aqueles que militam no campo da gestão e da administração dessas organizações.

A viabilidade na justificativa de um estudo é o critério mais tangível, pois leva em consideração os prazos para a pesquisa, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado de teorização a respeito do tema (Castro, 1976). Portanto, tendo como referencial os fatores citados, o presente estudo mostra ser viável.

1.4 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo, como já apresentado, dispõe de uma breve introdução, apresentando o tema do trabalho, razões as quais motivaram a elaboração do estudo, bem como os objetivos do trabalho.

O segundo capítulo do estudo apresenta o embasamento teórico acerca do assunto, iniciando com a revisão bibliográfica de diversos autores a respeito do Terceiro Setor – grupo em que as OSCIPs se enquadram, apresentando seu conceito, tipologias e subgrupos, bem como o histórico e contexto em que as organizações que o compõe estão inseridas no país. Dando prosseguimento, é abordada a Administração no Terceiro Setor e a Gestão Social. Aos poucos então o tema passa a se delimitar em torno das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, abrangendo o aparato legal que as sustenta. Posteriormente são definidos os conceitos relacionados a estrutura organizacional e a captação de recursos nas organizações do Terceiro Setor.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a execução deste trabalho, incluindo: caracterização da pesquisa,

definição da área de estudo, definição das categorias de análise, instrumentos de coleta de dados e limitações do estudo.

No quarto capítulo situa-se o desenvolvimento do trabalho, no qual são expostos os dados coletados nas duas organizações qualificadas como OSCIPs.

No capítulo cinco estão as conclusões relacionadas ao estudo, de forma coerente aos objetivos propostos e respondendo ao problema de pesquisa.

O trabalho encerra-se com as referências utilizadas e anexos, que inclui o roteiro usado na coleta de dados, a Lei nº 9790/99 e o Estatuto Social de cada entidade pesquisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O embasamento teórico que será apresentado contém as premissas e os pressupostos básicos coerentes com os objetivos propostos. Iniciar-se-á com a definição e caracterização de Organizações, definição de Organizações do Terceiro Setor, a posição das mesmas no contexto nacional. Apresenta-se uma abordagem sobre a Gestão Social, a Lei das OSCIPs, e caminha-se para a forma de como está caracterizada a gestão destas organizações, no que tange à estrutura organizacional e à captação de recursos, por intermédio do estudo de caso. Para isso foram utilizados livros, publicações encontradas na internet e revistas especializadas na área de Administração, com o objetivo de expor a bibliografia mais recente acerca do assunto. Além disso, autores selecionados representam as abordagens utilizadas durante o Curso de Administração.

2.1 Conceito e tipologias de organizações

Para a identificação do conceito de organizações, enfatizadas neste estudo, bem como de suas tipologias, uma discussão acerca do assunto se faz necessária. Descrever suas diferenças é fundamental para este trabalho.

De acordo com Hall (2004) existem diversas abordagens para definir uma organização: a linha Weberiana distingue as características gerais de um "grupo empresarial" – grupo que está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de normas – de outras formas de organização social, já a linha de Barnard define organização de forma mais generalista, como um sistema de atividades de um grupo conscientemente coordenado.

As diversas visões sobre a natureza das organizações exigem a necessidade de existir um sistema classificatório. A classificação das organizações, denominada por vários autores como tipologia, permite uma análise comparativa entre as organizações quanto as suas características (CHAMPION, 1985).

Alguns autores desenvolveram tipologias de organizações, tentando classificá-las de acordo com certas características distintas, dentre as quais podemos citar a tipologia de Blau e Scott (1979).

Os autores fundamentaram sua tipologia no beneficiário principal, ou seja, quem se beneficia com a organização. Para Blau e Scott (1979), há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização: os próprios membros da organização; os proprietários ou dirigentes da organização; os clientes da organização; e o público em geral. A partir destes quatro tipos de beneficiários, os autores estabeleceram quatro tipos básicos de organizações, respectivamente: associação de benefícios mútuos, organizações de interesse comercial, organizações de serviços e organizações de bem-estar público.

Para SALLESs (2004) tipologias organizacionais nada mais são do que tentativas de caracterizá-las, com base em determinados critérios, em diferentes grupos. "Os critérios podem ser os mais diversos, desde complexos a outros bastante simples. A utilidade da tipologia está vinculada ao propósito do estudo" (SALLESS, 2004. p. 10). Neste trabalho, a divisão elementar entre organizações com fins lucrativos daquelas sem fins lucrativos é uma forma essencial para compreensão do universo a ser estudado.

2.2 O terceiro setor

Antes de discorrer sobre o tema Terceiro Setor, é importante que seja discutido seu conceito. Segundo SALLESs (2004) o próprio termo, Terceiro Setor, sugere duas suposições: em primeiro lugar, para haver um terceiro setor, logicamente devem existir outros dois setores; além disso, se cada um caracteriza um setor é porque os três são distintos entre si.

Conforme a mesma autora “há controvérsias a respeito de que tipos de organizações constituem o primeiro e o segundo setor” (p. 11). Cardoso (1997) e Kisil (1997) categorizam o setor público como primeiro setor e as atividades lucrativas como segundo setor. Já Coelho (2002) e Fernandes (1994) definem o mercado como primeiro setor e o governo como o segundo setor. Essa classificação é utilizada, segundo Coelho (2002), pelos autores americanos, pois estes alegam que o mercado foi o primeiro a se constituir na história.

Entretanto, Rifkin (1997, p. 21) indica outra classificação, que contraria o raciocínio cronológico do surgimento dos setores. Para o autor:

pode-se dizer ainda deste Terceiro Setor que realmente é o primeiro setor. É preciso compreender que, quando se estabelece a civilização, em primeiro lugar estabelece-se o capital social, depois surge o comércio e o governo: a comunidade sempre vem primeiro. Neste século, invertemos o raciocínio e passamos a crer numa idéia bizarra de que, de início, criamos um mercado forte. Isso é completamente falso. Antes surge a comunidade; posteriormente, começa-se a comerciar, aparece o mercado, depois surge o governo.

Independente da classificação adotada, Kisil (1997) esclarece as características do setor do governo e do setor privado. Conforme o autor, o governo

conta com mecanismos burocráticos e busca uma concordância forçada de toda a sociedade para com as decisões do governo, que usa de seu papel regulador e responsável pelo cumprimento das decisões legais. O setor privado, acrescenta o autor, conta com os mecanismos do mercado para participar do processo de desenvolvimento. As decisões são deixadas para os indivíduos, que calculam a vantagem privada sem referência explícita a interesses mais amplos ou aos bens públicos.

Mesmo com a classificação da economia em setores, isso não significa que estes sejam esferas independentes. Algumas vezes, cita Kisil (1997) é fundamental a sinergia dos três setores para que se garanta o desenvolvimento da comunidade.

Na literatura brasileira o termo Terceiro Setor apareceu pela primeira vez nos anos 90, usada por Rubem César Fernandes e Leilah Landim. O conceito mais utilizado, até então, era de organizações não governamentais. Mesmo com a popularização do uso da expressão Terceiro Setor, é comum a utilização de outros termos referindo-se ao mesmo universo de organizações.

Para Fernandes (1997, p.27)

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

Coelho (2002, p.59) traz uma definição mais simplificada ao afirmar que o setor é formado por organizações que se distinguiram das entidades privadas inseridas no mercado por não objetivarem o lucro e por responderem, em alguma medida, às necessidades coletivas.

A definição de terceiro setor pode ser relativamente simples, porém o mesmo não ocorre quando se tenta identificar que organizações dele fazem parte. Na tentativa de sistematizar melhor esse grupo de instituições, Andion (1998) escreve, com base em estudos realizados, as seguintes características comuns entre as organizações do setor:

- a) Possuem um objetivo social: antes da produção de bens e serviços a contribuição dessas organizações é dada à sociedade pela rentabilidade social que gera.
- b) Criam uma relação social de proximidade em função da concentração local: desperta um sentimento de identificação tanto para os membros quanto para a comunidade.
- c) Apresentam formas plurais de trabalho: assalariados, voluntários e outros parceiros.
- d) Envolvem a participação de diferentes atores: profissionais, voluntários e até mesmo usuários.
- e) Utilizam diferentes fontes de recursos financeiros.

Apesar da dificuldade em diagnosticar as organizações pertencentes ao terceiro setor, Fernandes (1997) afirma que existem quatro razões fundamentais as quais há sentido agrupar uma ampla variedade de organizações sob um mesmo denominador comum:

- a) Fazem contraponto às ações do governo, ou seja, não apenas o governo é capaz de atender as necessidades de bem estar da sociedade, mas iniciativas particulares também são capazes de suprir tais expectativas;

- b) Fazem contraponto às ações do mercado na medida em que o indivíduo doa-se para coletivo;
- c) Emprestam um sentido maior aos elementos que o compõem, pois num ambiente competitivo, que se avizinha de um darwinismo econômico, expressões práticas de amor e de solidariedade social saltam aos olhos da opinião pública, repondo o gosto pela sociabilidade; e
- d) Projetam uma visão da vida pública destacando a complementaridade que existe (ou deve existir) entre as ações públicas e privadas.

Salamon (1998) salienta que em função do terceiro setor como realidade ter permanecido invisível durante um longo período, o terceiro setor como ideologia ocupou um espaço de destaque na opinião pública. No entanto, a concepção ideológica que se formou sobre o terceiro setor traz uma série de distorções em relação a sua real idéia. Como consequência destas distorções, Salamon (1998) aponta quatro mitos sobre o setor que obscurecem seu verdadeiro papel:

- a) Mito da insignificância ou incompetência: crê-se que organizações do terceiro setor são amadoras para enfrentar os problemas da sociedade. Esse mito tem sido alimentado, em caráter defensivo, por autoridades do governo e aqueles que elas representam, visando desacreditar iniciativas sem fins lucrativos e defender o monopólio estatal da solução dos problemas públicos;
- b) Mito do voluntarismo: pressupõe que as organizações sem fins lucrativos apoiam-se exclusivamente na ação voluntária, não remunerada;
- c) Mito da virtude pura: a noção de que as organizações voluntárias são por natureza instrumentos com propósitos essencialmente públicos, responsáveis pelas camadas necessitadas e obedientes a normas democráticas;

d) Mito da imaculada concepção: refere-se à idéia de que a filantropia e o voluntariado são fenômenos novos em quase todo o mundo.

Além das distorções provocadas pelos mitos acerca do terceiro setor, para Salamon (1998), alguns desafios o rondam e superá-los é imperativo para o seu desenvolvimento. Os desafios para o futuro citados pelo autor são: o desafio da legitimidade, o desafio da eficiência, o desafio da sustentabilidade e o desafio da colaboração.

Diversas causas contribuem para dificuldade enfrentada pelo setor no sentido de sua legitimação. A falta de informação disponível sobre seu potencial e suas ações torna-o, muitas vezes, pouco reconhecido pela sociedade. Ele é sistematicamente ignorado nas estatísticas econômicas nacionais, poucas vezes mencionado nos debates políticos, subestimado na imprensa e na educação pública e uma lacuna na pesquisa acadêmica. Além disso, há casos em que essas organizações são 'utilizadas' impropriamente como forma de burlar os tributos. Essas situações tornam ainda maior o desafio pela legitimidade. Nessa perspectiva, Salamon (1998) menciona que para enfrentar tal desafio, torna necessário, em larga escala, informações básicas sobre as organizações do terceiro setor, a fim de promovê-las; concentrar esforços na área da educação pública com intuito de conscientizar a população sobre o terceiro setor e sua potencialidade; dar forma legal ao setor e; exigir transparência contábil das organizações do setor, pois maior transparência e abertura parecem ser pré-requisitos absolutos para o crescimento futuro.

Quanto ao desafio da eficiência, Salamon (1998) destaca que esse é um desafio bastante delicado para essas organizações que são conhecidas por sua flexibilidade, criatividade e sensibilidade às sugestões e preocupações populares.

Contudo, não deixam de ser organizações, e dessa forma enfrentam sérios desafios na esfera da administração e do controle institucionais. Quanto mais se empenham na solução dos problemas sociais mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho.

O desafio da sustentabilidade recai em duas questões fundamentais: a primeira é conquistar sustentabilidade financeira na busca de garantir sua sobrevivência; a segunda refere-se à capacidade da organização em manter seus recursos humanos, ou como o autor denominou, desafio da sustentabilidade do capital humano.

Por fim, o desafio da colaboração consiste, conforme Salamon (1998), na capacidade de firmar parcerias com o Estado, com o setor empresarial e promover, também, colaboração em suas próprias fileiras.

2.2.1 Os subgrupos do Terceiro Setor

Para que se possa distinguir quais organizações são classificadas como OSCIPs e quais organizações se enquadram em outras categorias, é necessário o conhecimento dos subgrupos que compõem o denominado Terceiro Setor.

Para Mello (2001), compõem o Terceiro Setor organizações não governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, associações profissionais e movimentos sociais. Tais organizações se constituem para atender a sociedade em diversos aspectos, podendo ser: religiosas, culturais, ambientais, educacionais, para concursos, de preparação para o trabalho, de promoção e atenção a saúde, de pesquisa científica etc. Enfim, há uma imensa variedade de organizações que constituem o Terceiro Setor. Porém, segundo Mello (2001), a

ausência de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a grande gama de papéis que estas desempenham, tornam estas organizações difíceis de serem classificadas.

2.2.1.1 Associações

Para Camargo (2001), associação é a congregação de certo número de pessoas que expõe, em comum, conhecimentos e serviços voltados a um mesmo ideal e movidos por um mesmo objetivo, seja associação econômica ou não, com capital ou sem, mas jamais com intuito lucrativo.

Devem ser constituídas através de um estatuto social, que pode ser definido como um conjunto de cláusulas contratuais que relacionam a entidade com seus fundadores, dirigentes e associados, atribuindo-lhes direitos e obrigações entre si (CAMARGO, 2001).

O mesmo autor ainda afirma que legalmente a associação é uma pessoa jurídica de direito privado, voltada à execução das atividades culturais, sociais, religiosas e recreativas, além de outras, cuja existência ocorre com a inscrição de seu estatuto no registro competente, desde que tenha objetivo lícito e esteja regularmente organizada. Com a personificação jurídica, a associação torna-se um agente social sujeito a direitos e obrigações, dentre eles o de constituir seu próprio patrimônio, sem qualquer vínculo com os bens e direitos dos associados.

2.2.1.2 Cooperativas

A dificuldade em enfrentar o crescente nível de competitividade entre as empresas levou as pessoas a se agruparem tornando possível que suas atividades

sejam melhor desenvolvidas e operacionalizadas na busca de resultados comuns e compartilhados. (OLIVEIRA, 1999).

A definição de cooperativa que consta no relatório do Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) realizado em Manchester (Inglaterra), em 1995, é citada por Hartung (1996) como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

O mesmo relatório cita os valores do cooperativismo como: ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o seu semelhante.

O cooperativismo, por sua forma igualitária e social, é aceito por todos os governos e reconhecido como forma democrática para a solução dos problemas sócio-econômicos (CAMARGO, 2001).

A cooperativa é uma sociedade, podendo ser criada por um grupo pequeno de pessoas, que formarão, com recursos individuais, um capital coletivo que deva garantir suas atividades. Ela diferencia-se dos outros tipos de sociedades por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e também um negócio. Para conseguir bons resultados deve equilibrar suas atividades levando em consideração tanto o lado social quanto o econômico (CAMARGO, 2001).

2.2.1.3 Fundações

Segundo Camargo (2001) fundação é um patrimônio que, associado a uma idéia do instituidor, é colocado a serviço de um bem determinado. Será sempre

sinônima de um patrimônio destinado a consecução de um fim, em benefício da comunidade ou parte dela.

Fundações nascem de uma doação, de um ato de doação de um instituidor que reserva certo patrimônio e o grava para execução de certo objetivo. Para ser constituída, é necessário que o instituidor lhe determine um estatuto, suas regras de funcionamento e um grupo que irá se responsabilizar em gerir esse patrimônio segundo seus objetivos (MARTINS, 2002).

Fundações são pessoas jurídicas de direito privado no qual se atribui a um patrimônio a personalidade jurídica, que é a vontade humana destinada a uma finalidade social (CAMARGO, 2001).

2.2.1.4 Organizações Não Governamentais – ONGs

As organizações Não Governamentais (ONGs) são um agrupamento de pessoas, estruturados sob a forma de uma instituição civil, que declara não possuir fins lucrativos e tem como objetivo lutar ou apoiar causas coletivas (CAMARGO, 2001).

ONG não é um termo definido por lei, mas é uma forma de organização de Terceiro Setor que vem sendo socialmente constituída em tempos recentes, usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, constituída e reconhecidas pelos próprios agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública (MENDES, 1999).

Segundo Rodrigues (1998) as organizações não governamentais, embora também sejam classificadas como associações, diferenciam-se das mesmas por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem, sobretudo,

orientadas para terceiros, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem. Estas organizações estão a frente de uma infinidade de questões sociais que preocupam a sociedade e o Estado. Desta forma, são as organizações não governamentais as várias espécies de sociedades civis, religiosas, científicas ou literárias, bastando que tenham o requisito fundamental da preocupação social em relação aos menos favorecidos.

2.2.1.5 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs

No dia 30 de junho de 1999, o Presidente da República regulamentou por intermédio do decreto nº 3.100, a lei nº 9.790/99 (anexo A), que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Instituiu e disciplinando o Termo de Parceria. Estes diplomas normativos permitem o reconhecimento institucional destas organizações e potencializam as relações entre o Estado e a Sociedade Civil.

Cabe destacar que a nova lei abre às entidades do Terceiro Setor um novo caminho institucional, mais moderno, condizente com as necessidades atuais da sociedade, já que rompe com as velhas amarras reguladoras. Pela primeira vez, o Estado reconhece publicamente a existência de uma esfera que é pública, não pela sua origem, mas pela sua finalidade: pública, embora não estatal.

Assim como as outras entidades, as OSCIPs têm um Estatuto, que contém os requisitos legais e normas, a fim de evitar fraudes e atitudes antiéticas no âmbito da sociedade.

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) são aquelas reconhecidas como tal por ato do governo federal, emitido pelo Ministério da Justiça, ao analisar o estatuto da entidade. Elas são o reconhecimento oficial e legal de uma organização do Terceiro Setor. São criadas por iniciativa privada e obtêm um certificado emitido pelo governo federal ao comprovar o cumprimento de requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativa (MARTINS, 2002).

Ferrarezi e Rezende (2000) ressaltam que a existência dessa lei é um importante sinal do reconhecimento por parte do Estado das organizações do Terceiro Setor, bem como sua importância, e demonstra a busca de facilitar e incentivar o surgimento de organizações que promovam o desenvolvimento humano.

Por tratarem-se do tema deste trabalho, será dado prosseguimento a um levantamento bibliográfico mais aprofundado referente às OSCIPs em capítulo posterior.

2.2.2 O Terceiro Setor no Brasil

Segundo Rodrigues (1998) a preocupação com os aspectos sociais no Brasil surgiu no período de sua colonização, no qual a Igreja Católica tinha interesse em atrair fiéis para contribuir com o seu fortalecimento. Para tanto, o que oferecia em troca era a promoção do bem-estar social da população e dos menos favorecidos, de acordo com o regime da época. Por fazer parte do governo, as suas atividades eram enquadradas como de cunho social e público.

Em 1889 ocorreu a separação da Igreja do Estado com a Proclamação da República. A evolução do fortalecimento do Estado incumbiu, entre outras coisas,

o papel de promover o bem-estar social restando para a Igreja uma função complementar. Lembra Andion (1998) que é nesta época que surge a Escola Reformista Cristã (1891), que tinha como proposta a criação da economia social para diminuir a distância entre os ricos e os pobres sem afetar e se comprometer com o sistema; e a Escola Solidária (1890), que propôs o aumento de salários e do tempo para o lazer, a realização pessoal no trabalho, a previdência e a independência econômica.

No ano de 1916, a Lei n. 3.107 do Código Civil Brasileiro regulamentou a função social não só da Igreja, mas também das organizações denominadas sem fins lucrativos. Essa foi a primeira vez que se distinguiram as organizações com fins econômicos das com fins não-econômicos. Mais tarde foi criado no governo Getúlio Vargas, em 1938, o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) que passou a representar as organizações de "utilidade pública". Esse último termo, por sua vez, só foi regulamentado em 1961 e entendia-se por ele as sociedades civis, associações e fundações que objetivavam atender os interesses da sociedade. As organizações assistidas pelo CNSS tinham na época isenção fiscal e subvenções do governo.

No período da ditadura militar, que teve início em 1964, foi que se instalou o papel social do Terceiro Setor. Isso aconteceu por questões políticas e pelo crescimento econômico acelerado, no qual o governo queria exercer ao máximo a centralização da ação social. Foi naquela época, em 1966, que surgiu o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), promotor da universalização dos benefícios sociais, até então privilégios de apenas algumas categorias sindicais. Ainda, durante a ditadura, os movimentos associativistas (partidos políticos, sindicatos e universidades) foram banidos da esfera pública, porém a Igreja Católica, mesmo

apoiando movimentos como estes, manteve-se intacta.

Contudo, pode-se notar que o papel social do terceiro setor foi pouco difundido na era militar por questões meramente políticas. Somente a partir da década de 70 foi que surgiram as primeiras Organizações Não-Governamentais (ONGs), financiadas por ONGs internacionais. Tinham, no entanto, um comportamento contrário ao autoritarismo estatal vigente, querendo separação total do governo e do empresariado nacional. Nessa época, a Igreja também começou a agir mais pelas comunidades eclesiais de base. A década de 70, segundo Fernandes (1994), foi representada por duas expressões: comunidade e movimentos sociais. O fato de se falar em comunidade em um período autoritário ocorreu devido à impossibilidade de agir sobre a sociedade, restando como alternativa o trabalho de base sobre grupos menores denominados comunidades. A justificativa para o crescimento dos trabalhos comunitários num cenário tão repressor se deve ao fato de que a polícia perseguia militantes políticos e sindicatos, deixando uma lacuna para que os trabalhos de base nas comunidades ganhassem espaço.

Já a expressão movimentos sociais significou a mobilização de pessoas para solucionar problemas locais como a falta de água, esgotos, luz e poluição. Esses movimentos surgiram pelo processo dramático de urbanização que passava não só o Brasil, mas toda a América Latina.

Na década de 80, com a redemocratização do país, as ONGs passaram a se preocupar, também, com assuntos mais polêmicos, como a AIDS, meio ambiente e minorias excluídas. Trouxeram também idéias novas, como a possibilidade de abertura de canais de financiamento de projetos para comunidades carentes, o que não acontecia na década anterior na qual as ONGs da era militar não

desempenhavam (e não queriam desempenhar) funções assistencialistas e de caridade (Bayama, 1997). Essa década pode ser sintetizada, de acordo com Fernandes (1994), pelos termos cidadania e sociedade civil. Por sociedade civil e cidadania, sua correlata, entende-se grupos e indivíduos que se relacionam entre si de acordo com os direitos prescritos na lei.

Enfim, a última década ficou marcada, segundo Fernandes (1994), pelas expressões "sem fins lucrativos" e "não-governamental" (Fernandes, 1994), que são características de organizações que compõem o Terceiro Setor. O crescimento no número de entidades enquadradas neste setor aumentou muito nos últimos anos. Em 1998 já existiam no Brasil 250 mil entidades atuando neste segmento de mercado, segundo o *site* SETOR3. Com isso também cresce o número de profissionais que trabalham nesta área, que passa de 775 mil pessoas em 1991 para 1,2 milhão em 2000 - esse aumento representa 1,7% das pessoas economicamente ativas no país. (SÁ, 2000).

Hoje o movimento de recursos no terceiro setor gira em torno de 1,5% do PIB do País, uma situação bastante modesta se comparada aos 4,7% da média internacional. Outro dado que confirma a expansão deste setor, é o fato que em 1995 existiam entre as pessoas físicas, no Brasil, 15 milhões de doadores, número que em 1998 já havia duplicado para 44,2 milhões de pessoas, o equivalente a metade da população adulta brasileira (*site* REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR).

2.3 A administração no terceiro setor

A conceituação de administração refere-se ao conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de pessoas que se associam para atingir um resultado comum. (LACOMBE, 2003).

Para Drucker (2002) as organizações sem fins lucrativos existem para promover mudanças nos indivíduos e na sociedade. As pessoas que administram e que trabalham para elas de forma voluntária acreditam na criação de um mundo mais justo, mais compreensivo, mais esclarecido e mais saudável.

A missão, segundo Hudson (1999), muitas vezes permeia todos os aspectos destas organizações. “Seus dirigentes doam tempo voluntariamente porque apóiam a missão; o corpo técnico freqüentemente faz horas extras porque acredita nele, e os financiadores dão dinheiro para demonstrar sua solidariedade” (HUDSON, 1999, p. 12).

Entretanto, a administração é igualmente importante para o sucesso dessas organizações. Até pouco tempo atrás, a administração ou gestão não eram palavras muito usadas pelas pessoas ao se referirem às organizações do Terceiro Setor. A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores.

“Existe, portanto, entre as instituições sem fins lucrativos, uma necessidade real de materiais desenvolvidos especificamente a partir de sua própria experiência e focalizados em suas realidades e preocupações” (DRUCKER, 2002, p. 14). Isso porque somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das organizações do Terceiro Setor, para ajudá-las em questões de administração e

gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas.

O grande crescimento e a abordagem cada vez mais profissional dessas organizações tendem a mudar este quadro. Atualmente, muitos conceitos da administração estão sendo adaptados para organizações sem fins lucrativos orientadas por valores. "Sua linguagem e conceitos estão começando a brotar da língua das pessoas tão eloqüentemente quanto os discursos sobre a causa" (HUDSON, 1999, p. 13).

Todavia, a administração não pode ser importada sem alterações e imposta às organizações do Terceiro Setor. Diferenças importantes e sutis, de diversas naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas. Muito freqüentemente pessoas dos setores privados e públicos acreditam ou pressupõem que suas teorias de administração devem ser aplicadas às entidades sem fins lucrativos para que essas se tornem mais eficientes. No entanto, segundo Hudson (1999), embora essas teorias possam trazer benefícios, são muitas vezes de valor limitado, porque deixam de reconhecer que as questões importantes são diferentes nestas organizações. O Terceiro Setor precisa de teorias de administração próprias, adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades.

2.3.1 A Gestão Social

Dentro da Ciência da Administração, a exemplo de outras áreas, utiliza-se correntemente a expressão "gestão". Esta, por sua vez, exprime a forma que algum empreendimento é gerenciado, administrado, incluindo um conjunto de pessoas, ferramentas e atitudes que caracterizam uma gestão.

Grande parte dos estudos, conforme já citado, sobre gestão, realizados dentro da Administração, tem tratado de dois extremos: a gestão do setor público (Estado) e/ou a gestão do setor privado (empresas). Neste contexto, identificando-se as novas necessidades do mercado, surgiu uma gestão intermediária entre estes dois extremos, que é denominada gestão social.

Entende-se por gestão social, formas de gerenciamento mais participativas e comunicativas entre as partes que a compõem, características de organizações do Terceiro Setor, visando colaborar para o desenvolvimento da sociedade (ANDION, 1998). As organizações que adotam este tipo de gestão apresentam, de acordo com o mesmo autor, características tais como:

- a) Proporcionar uma riqueza coletiva para a sociedade que a gera (objetivo social);
- b) Relação de identificação social entre os membros e o meio externo;
- c) Para a realização do trabalho podem existir membros assalariados, voluntários ou até mesmo uma relação de parceria com outras organizações;
- d) Os membros podem ser profissionais treinados, voluntários ou os beneficiados com o trabalho; e
- e) As fontes mantenedoras podem vir do Estado, do mercado, de outras organizações com o mesmo fim ou até mesmo de voluntários.

Contudo, as características das organizações que adotam a gestão social, como forma de gerenciamento, definem seu conceito da seguinte forma: a gestão social, por meio de seus atores sociais (membros) e recursos disponíveis, direciona seus esforços para o desenvolvimento do homem e da sociedade na qual está inserido o mesmo (ANDION, 1998).

Por ser uma área nova da administração, a gestão social encontra-se praticamente inexplorada e as dificuldades de se realizarem estudos mais aprofundados sobre o assunto estão vinculadas à escassez de referencial teórico que trate das particularidades das organizações do Terceiro Setor e, muitas vezes, até mesmo a alguns preconceitos ideológicos.

2.4 A Lei das OSCIPS (9790/99)

Contextualizando a teoria geral da administração, pode-se ressaltar a Escola de Max Weber, que defende a burocracia como uma tentativa de organizar e sistematizar uma empresa por meio de normas rígidas. Na busca de atender este princípio, as legislações vigentes são regulamentadas com o objetivo de legitimar as atividades das organizações. Para Ferreira (2002 p. 37) “os princípios da burocracia defendem o cumprimento dos objetivos organizacionais de forma não apenas eficaz, mas eficiente”.

Dentro dos pressupostos acima apontados, no dia 23 de março de 1999 o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, juntamente com o Conselho da Comunidade Solidária (criada em 1995 como um novo modelo de atuação social que contribui para o combate à pobreza e à exclusão no Brasil por meio da mobilização de forma integrada dos esforços disponíveis no Governo e na sociedade para melhorar a qualidade de vida dos segmentos mais pobres da população), sancionou a nova lei do Terceiro Setor (nº 9790) que trata da qualificação das entidades sem fins lucrativos, com o objetivo de disciplinar as

parcerias entre essas entidades e o governo. Apenas as organizações que têm como finalidade a prestação de serviços às populações carentes e excluídas terão maior facilidade ao acesso a convênios com o poder público. Isto implicará, porém, em maior fiscalização pelo governo nas organizações beneficiadas. Assim sendo, segue uma síntese dos capítulos que constituem a Lei das OSCIPs (Anexo A):

- a) Capítulo I – Trata da qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Por esse tipo de organização entende-se as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que atendam os requisitos exigidos por lei. O fato de ser sem fins lucrativos significa que não é distribuído entre seus sócios, ou às pessoas que da organização fazem parte, eventuais excedentes ou parcelas de seu patrimônio, auferidos durante o exercício de sua atividade, aplicando-os integralmente na consecução do seu objetivo social. Este capítulo apresenta também as características que devem existir nos objetos sociais na organização da sociedade civil de interesse público, bem como o que deve conter em seus estatutos, uma vez que essas entidades devem ser regidas por ele. A pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos deve formular requerimento ao Ministério da Justiça solicitando a qualificação instituída por esta lei, apresentando os documentos como citados na mesma.
- b) Capítulo II – Trata da parceria passível de ser formada entre o Poder Público e as entidades já qualificadas como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Dispõe sobre as cláusulas essenciais da parceria, quem a fiscalizará e as irregularidades que devem ser observadas.
- c) Capítulo III – Trata das disposições finais e transitórias. Aborda as participações das entidades qualificadas em determinadas campanhas

públicas, sobre a disposição de informações desse tipo de organização e da opção de continuar ou renunciar as qualificações previstas por esta lei.

Em contrapartida, a nova lei do Terceiro Setor apresenta algumas novidades com o objetivo de corrigir as falhas da lei anterior, que serão vistas de acordo com Frank (1999). A legislação anterior reconhecia somente as organizações que atuavam na área da saúde, educação e assistência social. A nova lei qualifica outras organizações relacionadas com a cultura, patrimônio histórico e artístico, segurança alimentar e nutricional, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, combate à pobreza, novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, entre outros. As entidades também não serão mais tratadas de forma idêntica, ou seja, as organizações políticas, clubes, planos de saúde e outras sem um cunho de Sociedade Civil não farão mais parte das organizações que formam o Terceiro Setor.

Quanto à burocratização, a nova lei garante que o processo de qualificação ou reconhecimento institucional será automático, desburocratizado e com custo inferior ao antigo, perante o cumprimento dos preceitos estabelecidos pela lei.

A utilização de recursos públicos também foi reestruturada e o termo convênio foi alterado criando-se um novo instrumento jurídico – Termo de Parceria (anexo B), no qual a entidade precisa ser qualificada como uma OSCIP e são negociados metas e produtos, sendo seus resultados avaliados constantemente. O Termo de Parceria celebrado deverá ser afixado em lugar público bem como o demonstrativo de sua execução.

Todas essas mudanças, dentre outras previstas na nova lei do Terceiro Setor, servem para esclarecer entre o que realmente é e o que não é uma Organização da

Sociedade Civil e tem como objetivo maior acabar com má utilização dos recursos pelas entidades disfarçadas de Terceiro Setor. A lei não tem como objetivo isentar o governo das suas responsabilidades com o país, mas sim gerar oportunidades para que grupos organizados da sociedade civil intervenham nas questões de interesses de todos e que não se limitam somente à saúde, à educação e à assistência social.

2.5 Definindo estrutura organizacional

Para Stoner (1985) a estrutura organizacional auxilia os membros da organização a trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos desejados, além de funcionar de base para o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Dependendo do modo pelo qual estão aplicadas na organização, as estruturas podem dificultar ou até mesmo impossibilitar a adaptação a mudanças no meio ambiente ou na estratégia.

Segundo Newman (1971), em seu sentido mais amplo, o processo organizacional é o termo que pode ser entendido como o mecanismo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos e a seu ambiente. A estrutura organizacional pode ser definida como a aptidão e o inter-relacionamento entre as partes que a compõem, além das funções de uma empresa.

As organizações segundo Cury (1990) caracterizam-se por:

1. divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades de comunicação;
2. presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços concentrados da organização e os dirige até seus fins; estes centros de poder, contudo, revisam continuamente a atuação da organização e

remodelam a sua estrutura, onde se tornar necessário, para aumentar sua eficiência;

3. substituição de pessoal, isto é, as pessoas que não satisfaçam os quesitos da organização devem ser dispensadas e suas tarefas atribuídas a outras.

A estrutura de uma organização é o ambiente na qual se realizam as atividades administrativas e operacionais. Isso permite deduzir que tudo o que se passa dentro da empresa está dentro da estrutura. Newman (1971) diz que a estrutura trata dos esquemas de organização geral de uma empresa. Quanto mais coesa a organização, mais eficaz ela é. Por isso, justifica-se a necessidade do desenvolvimento de uma estrutura forte e harmônica dentro das organizações, que é o alcance da eficácia.

De acordo com Luporini (1985), a estrutura deve delimitar formalmente responsabilidade e autoridade, além de estabelecer previamente os canais de comunicação e a necessária coordenação dos trabalhos entre as partes envolvidas.

Para Ferreira (2002), estrutura significa a análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações etc., permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si.

Pela descrição de Stoner (1985), o processo de organização é composto por cinco etapas:

1. Listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização.
2. Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas lógica e confortavelmente por indivíduos ou grupos. A isto chamamos de *divisão do trabalho*.

3. Combinar as tarefas de modo lógico e eficiente. Este agrupamento de empregados e tarefas é geralmente chamado de *departamentalização*.
4. Criar mecanismos de *coordenação*. Esta integração dos esforços dos indivíduos, grupos e departamentos facilita o alcance dos objetivos.
5. Monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários.

2.5.1 Divisão do trabalho

Atualmente, o termo divisão do trabalho substitui o termo divisão de mão-de-obra, remetendo ao conceito de que todas as tarefas organizacionais, desde a fabricação até a administração, podem ser especializadas, de maneira padronizada e relativamente simples.

Stoner (1985) explica que a divisão do trabalho aumenta a produtividade, uma vez que nenhum indivíduo é física ou psicologicamente capaz de realizar todas as operações que compõem a maioria das tarefas complexas – mesmo presumindo que uma pessoa pudesse adquirir todas as capacidades especializadas necessárias para isso. Por outro lado, a divisão de trabalho é um trabalho em equipe que cria tarefas simplificadas, e que podem ser aprendidas e completadas de forma relativamente rápida. Além disso, ela cria uma variedade de empregos, permitindo que as pessoas “escolham” ou sejam colocadas em posições que combinem com seus talentos e interesses.

No entanto, a especialização das tarefas também tem suas desvantagens. Stoner (1985) salienta que, quando as tarefas são divididas em passos pequenos e separados, em que cada trabalhador é responsável por apenas um passo, pode surgir a alienação, ou seja, a ausência de controle sobre o próprio trabalho. Marx

construiu sua teoria da economia socialista em parte sobre a alegação de que a divisão do trabalho fazia com que os trabalhadores perdessem o orgulho de seu trabalho.

2.5.2 Departamentalização e alcance da gerência

Como a maioria das estruturas organizacionais é muito complexa para ser transmitida verbalmente, os administradores costumam desenhar um *organograma*. Num organograma, cada retângulo representa uma divisão de trabalho e o modo como as tarefas são departamentalizadas. Esses retângulos são arrumados em níveis que representam a hierarquia da administração. As linhas cheias que ligam alguns retângulos representam a *cadeia de comando* ou “quem está subordinado a quem”.

Hessel (1986) define organograma como formas de representação gráfica da estrutura de uma organização, que servem para visualizar estruturas gerais ou parciais de organizações, relações de autoridade, situações hierárquicas de setores, departamentos, superintendências de uma organização e outras situações.

O objetivo principal do organograma, para Faria (1982), é o de proporcionar a visualização da estrutura de um organismo, possibilitando melhor atendê-lo, numa única análise, por meio da percepção de todos os seus elementos componentes.

Observando um organograma pode-se avaliar rapidamente o *alcance da gerência* (também chamado de alcance de controle), que Stoner (1985) define como o número de subordinados que se reportam diretamente a um determinado gerente ou diretor. A idéia moderna de alcance da gerência surgiu com a Revolução Industrial, quando vários escritores tentaram determinar o número máximo de subordinados que um administrador poderia supervisionar, e muitos deles

concluíram que o máximo universal era seis. Evidentemente a idéia de que um administrador pode controlar apenas seis subordinados, independente das circunstâncias, parece bastante desatualizada, mas os escritores antigos devem receber seu valor por terem reconhecido que existe um número ótimo de subordinados, bem como um número além do qual a supervisão torna-se menos eficaz.

Segundo Stoner (1985), a escolha de um alcance de gerência apropriado é importante por dois motivos:

- a. Ele afeta a eficiência. Quando o alcance for muito abrangente, isto pode significar que os gerentes e diretores estejam sendo exigidos acima de suas capacidades e os subordinados recebendo pouca orientação ou controle. Por outro lado, um alcance estreito demais pode significar que os administradores estão sendo subutilizados.
- b. O alcance da gerência está relacionado à estrutura organizacional. Alcances estreitos criam estruturas organizacionais altas, com muitos níveis entre os administradores mais altos e mais baixos. Nessas organizações, uma longa cadeia de comando retarda a tomada de decisões, o que é uma desvantagem quando o meio está mudando rapidamente. Alcances amplos, por outro lado, criam estruturas organizacionais achatadas, com menos níveis hierárquicos entre o topo e a base. Uma das tendências mais visíveis nos últimos anos é a adoção de estruturas organizacionais achatadas. As organizações estão partindo para essas estruturas achatadas de forma a reduzir custos associados aos diversos níveis de gerência média e acelerar a tomada de decisões. O risco, evidentemente, é que os administradores

que compõem esse tipo de estrutura têm maiores responsabilidades e podem ser superexigidos.

Entretanto, salienta Stoner (1985), pesquisadores contemporâneos concordam que há um alcance de gerência ideal. A escolha do alcance apropriado requer que sejam avaliados fatores como o meio ambiente e as capacidades dos administradores e dos subordinados. Por exemplo, à medida que o dirigente e subordinados tornam-se mais experientes, o alcance ótimo de gerência tende a aumentar.

2.5.3 Estrutura formal e informal da organização

Organização, conceituada por Tead (1998), é uma combinação de seres humanos, aparelhos, instalações e acessórios, materiais e instrumentos, ordenados de maneira sistemática e eficiente, para realizar um objetivo desejado e bem definido. Estas organizações podem ser enquadradas como organizações formais e informais.

Segundo Ferreira (2002), a organização formal engloba a estrutura organizacional, a filosofia, as diretrizes, as normas e regulamentos, rotinas e procedimentos, e, enfim, todos os aspectos que de alguma maneira exprimem como esta pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos ocupantes, de tal maneira que seus objetivos possam ser atingidos e o equilíbrio interno seja mantido. Portanto, a estrutura organizacional é um meio ao qual se serve uma organização qualquer para atingir eficientemente seus objetivos.

Os organogramas são úteis para mostrar a estrutura formal da organização e quem é responsável por determinadas tarefas. Além disso, o simples fato de desenhar um organograma pode assinalar defeitos na organização, como a

duplicação de esforços ou os conflitos potenciais (STONER, 1985). Entretanto, os organogramas tendem a esconder muitas características da estrutura organizacional, já que eles dão a entender que todos os administradores de mesmo nível têm a mesma autoridade e a mesma responsabilidade, e isso nem sempre é verdade.

O organograma, no entanto, não pode captar os relacionamentos interpessoais que formam a *estrutura informal*. Stoner (1985) define estrutura informal como relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados. Esses relacionamentos interpessoais, que afetam decisões internas, são representados no organograma através de linhas pontilhadas.

A organização informal é definida por Ferreira (2002) como o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre os vários elementos humanos numa organização. É válido, ainda, afirmar que as duas formas de organização, formal e informal, coexistem nas organizações, sendo praticamente impossível evitar a segunda, por tratar-se de relações interpessoais entre indivíduos de uma instituição.

2.5.4 Tipos de estruturas organizacionais

Em uma organização existe determinantes para a formação de sua estrutura, que são estratégia, tecnologia, pessoas que a integram e seu porte (JUCIUS E SCHLENDER, 1974). Por isso existem várias formas de estrutura que podem ser empregadas dentro de uma empresa.

Stoner (1985) descreve que os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais:

a. Por função – a estrutura funcional reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas. Trata-se daquela organização que separa o trabalho com base nas etapas, processos ou atividades que dão resultado final.

b. Por produto ou mercado – freqüentemente chamada de estrutura divisional, reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou de um grupo de produtos relacionados, todas as que estão numa certa área geográfica ou todas as que lidam com um certo tipo de consumidor.

c. Matricial – estrutura na qual os dois tipos de estrutura existem simultaneamente. Os departamentos funcionais permanentes têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho das unidades, enquanto que as equipes de projeto são criadas na medida em que surge a necessidade, para executar programas específicos. Os membros das equipes são oriundos de vários departamentos funcionais e são subordinados a um gerente de projeto, que é responsável pelos resultados do trabalho em equipe.

Stoner (1985) afirma que todos os três tipos de estrutura organizacional têm vantagens e desvantagens. Poucas organizações dependem exclusivamente de um tipo, e a maioria adapta e combina esses padrões genéricos para refletir as estratégias peculiares à sua organização.

Conforme Jucius e Schlender (1974) a estrutura matricial adequa-se para a organização que é relativamente grande. Desta forma, são feitos projetos (área de criação) dentro de subsetores da organização que se localizam em um ou outro setor da empresa. E isso tudo é administrado pelo gerente de processos.

2.5.5 Processo decisório

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que lhe apresentam, de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes (LACOMBE, 2003).

A tomada de decisão é atribuição do administrador. Segundo Jucius e Schlender (1974) tomar decisões pode ser uma simplificação enganosa e perigosa. Já Newman (1971) discorre que a maneira mais fácil de fazer planos é talvez simplesmente seguir a experiência anterior ou copiar o que já foi feito por outras pessoas. A tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade administrativa, e o administrador deve constantemente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes, como fazer (seja ao estabelecer objetivos ou alocar recursos). Ele deve também ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. Decidir é optar, dentre várias alternativas de curso de ação, por aquela que pareça mais adequada.

Para Jucius e Schlender (1974) existem no mínimo seis elementos comuns na tomada de decisão: o tomador de decisão, objetivos a serem alcançados, o sistema de preferências, cursos de ação, estados da natureza e as conseqüências.

Os mesmos autores acreditam que a tomada de decisão deve ser feita baseada em uma série de variáveis. Isso significa que o administrador deve estar atento a todas as variáveis do ambiente para que sua tomada de decisão possa ser a mais correta possível. A decisão está intimamente ligada com o processo de planejamento.

Segundo Lacombe (2003) as etapas do processo decisório são:

- a. Percepção da situação que envolve algum problema;
- b. Análise e definição do problema;
- c. Definição dos objetivos;
- d. Procura de alternativas de solução e de curso de ação;
- e. Seleção da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- f. Avaliação e comparação dessas alternativas; e
- g. Implementação da alternativa escolhida.

Cada uma das etapas influencia as demais e todo o conjunto do processo. Nem sempre as etapas são seguidas à risca, comprometendo os resultados.

Existem dois tipos de decisões no processo de tomada de decisão, as decisões programadas e as decisões não programadas. As programadas são tomadas com base em planejamentos previamente realizados pela organização. Newman (1971) reforça que cada fase possui sua própria necessidade que deve ser satisfeita se aquela parte do processo de planejamento é bem feita. Já as decisões não programadas, derivam de circunstâncias inesperadas. Há muitas áreas de decisões administrativas para as quais não existem manual adequado, e essas decisões devem ser tomadas de acordo com o objetivo final da empresa (NEWMAN, 1971).

2.5.6 Instrumentos e procedimentos de trabalho

Métodos lógicos e científicos para resolver os problemas existentes em uma empresa é que baseiam o processo organizador. Esse processo apresenta-se através de diversas etapas, em seqüência lógica e racional, desde a apresentação do problema até a verificação quanto à eficiência dos resultados propostos e

implantados, de modo a auxiliar todos aqueles que dele se utilizam (ARAÚJO, 1994).

Segundo Araújo (1994), a base de raciocínio no qual se apóia tal processo é fornecida através de quatro princípios:

- a) princípio da evidência – não aceitar fato algum como verdadeiro, enquanto não for conhecido como tal, de modo a procurar evitar a precipitação e prevenção contra determinadas situações;
- b) princípio da análise – fracionar as dificuldades em tantas partes quantas forem necessárias, de modo a facilitar a sua compreensão e entendimento;
- c) princípio da síntese – pensar ordenadamente, a partir dos fatores ou objetos mais simples até chegar aos mais complexos, admitindo existir entre eles certa ordem de execução;
- d) princípio da enumeração – fazer enumerações tão completas e revisões tão detalhadas, de modo que se tenha certeza que nada foi omitido ou esquecido;

Conforme Alvarez (1990), o processo organizador se divide em sete fases: identificação do problema e determinação dos objetivos; levantamento das informações; análise crítica dos elementos coletados; caracterização de diversas alternativas; seleção e escolha de uma alternativa; implantação da alternativa escolhida; acompanhamento e revisão.

Há uma lógica racional na seqüência das fases relacionadas. Desse modo identifica-se que cada fase se encontra na relação direta de dependência em relação à execução de sua antecessora e, por tal motivo, não se pode alterá-las ou invertê-las de posição.

Araújo (1994) afirma que o fluxograma de maneira geral procura apresentar a rotina passo a passo, ação por ação. O fluxograma é uma técnica que serve para analisar a rotina da empresa. Para o autor, existem estratégias para o estudo da rotina, pois ela é formada por um conjunto de fases ou etapas e tem o mérito de colocar o investimento numa trilha de ação que lhe permitiria conduzir-se corretamente.

Outro instrumento bastante utilizado nas empresas é o formulário. Araújo (1994) define formulário como o veículo que transporta informações de uma pessoa para a outra, de uma unidade para a outra ou de uma organização para outra.

Os manuais dentro da empresa são artifícios muito aplicados para a maioria das organizações de certa complexidade. Araújo (1994) diz que os manuais são os maiores informativos. Eles são uma espécie de coleção de instrumentos, com o seu propósito de comunicar informações sobre políticas e práticas. Araújo (1994) também afirma que os manuais contêm fatos e dados em forma de regra, procedimentos operacionais, diretrizes e instruções.

2.6 Captação de recursos no terceiro setor

Embora privadas e sem fins lucrativos, as organizações que compõem o Terceiro Setor também necessitam de todos os tipos de recursos, principalmente os financeiros, para atingirem seus objetivos. Segundo Cruz (2000) toda instituição sem fins lucrativos, para viabilizar sua missão e seus projetos, precisa obter recursos. Portanto, "captar recursos é uma das atividades fundamentais dessas organizações e deve ser compreendida, assimilada e realizada, mesmo que indiretamente por

toda a organização” (CRUZ, 2000, p. 17). Neste sentido há um conflito entre seu caráter lucrativo e a necessidade de recursos financeiros.

Uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA) entre entidades com responsabilidade social no Sudeste brasileiro, em 1998, constatou que a maioria absoluta (71%) enfrentava, como principal dificuldade, a falta de recursos financeiros. Logo, a falta de recursos financeiros integra a principal entrave para o desenvolvimento sustentado das entidades. Para Camargo (2001) o caráter filantrópico ou finalidade não lucrativa não significa que elas sejam desprovidas das necessidades dos recursos financeiros. Como qualquer organismo, elas incorrem em despesas tanto para sua realização quanto para atingirem seus objetivos.

A boa vontade já não é suficiente para amparar o gerenciamento das organizações do Terceiro Setor e tornaram-se necessários novos instrumentos e uma maior profissionalização. A conquista e gestão dos recursos são de vital importância para sua longevidade. Isto evidencia a importância dos gestores dessa área, que devem estar atentos a novas e melhores formas de captar recursos. (ALTENHOFEN, 2000).

Segundo Mello (2001) as organizações do Terceiro Setor se financiam através de: doações pessoais e de instituições, doações religiosas, taxas de manutenção, comercialização de produtos, serviços e marcas, auxílio e contrato do governo, receita de eventos, aluguéis, dividendos de participações e receitas financeiras. Fundações nacionais ligadas a grandes empresas representam uma fonte de recursos importantes, principalmente nos programas assistencialistas. Indivíduos que compõem a sociedade e auxiliam na manutenção de organizações do Terceiro Setor representam outra fonte de recursos para estas entidades.

2.6.1 Fontes de recursos financeiros

Os recursos financeiros das organizações do terceiro setor são provenientes de diversas fontes. Moraes (2001) salienta que os tipos de financiamento referem-se ao conjunto de características que envolvem o que está sendo financiado e a forma pela qual ocorre.

Segundo o mesmo autor, os tipos de recursos captados pelas Organizações do Terceiro Setor podem ser classificados como:

- a. institucional: são financiamentos que mantêm o funcionamento da organização, tanto na execução de projetos quanto no seu funcionamento interno;
- b. projetos específicos: o recurso é liberado mediante a aprovação de um projeto e possibilita, dessa forma, a sua execução; apenas as atividades internas que estiverem relacionadas diretamente com o desenvolvimento do projeto serão financiadas;
- c. venda de produtos e serviços: as atividades da organização podem ser financiadas através de recursos obtidos por meio da comercialização de produtos e ou prestação de serviços;
- d. associações: a filiação de membros que se identifiquem com a causa na qual a organização atua é uma forma de financiar a manutenção da entidade. Esse tipo de financiamento, além de promover o comprometimento do associado e seu apoio prolongado, permite bastante liberdade na alocação dos recursos;
- e. doações: Assim como a associação, as doações também permitem flexibilidade no uso do recurso, entretanto o doador nem sempre tem interesse na participação contínua;

- f. voluntariado: apesar de não constituir uma forma de financiamento propriamente dita o voluntário, na medida em que presta seus serviços sem ser remunerado, permite que a entidade aloque o recurso poupado em outros fins;
- g. outros financiamentos: a obtenção de títulos emitidos pelo governo, tais como o certificado de utilidade pública e o certificado de filantropia, asseguram isenções fiscais. Dessa forma, a entidade está livre do pagamento de determinados tributos podendo utilizar o dinheiro em outras atividades. Outra forma de financiamento é a atuação em redes organizacionais. Da mesma forma que os títulos, é uma maneira minimizar o dispêndio de recursos financeiros da entidade, já que essa modalidade permite execução de projetos conjuntos, normalmente com maior produtividade e redução de custos.

Para a classificação das fontes de financiamento das organizações do Terceiro Setor, foram adotados os critérios expostos por Cruz (1998, p. 78), da seguinte forma:

2.6.1.1 Indivíduos

Diz respeito às doações feitas a contribuintes individuais que aderem à causa, se identificam com os projetos que a entidade desenvolve e mostram isso doando recursos, mesmo que pequenos. Segundo Camargo (2001, p.78) "doação é o contrato segundo o qual uma pessoa, física ou jurídica, denominada doadora, por espontaneidade transfere um bem do seu patrimônio para o patrimônio de outra, denominada donatária, que o aceita".

Para Cruz (1998, p. 79), doadores individuais podem apresentar os seguintes perfis:

a) pró-ONGs: contribuem com várias instituições e fazem isso de forma espontânea;

b) colaboradores: pessoas que só não contribuem, mas participam ativamente da organização;

c) livres de consciência: contribuem habitualmente com uma única organização e se sentem liberados de contribuir com outras;

d) eventuais: só reagem perante grandes calamidades e doam a qualquer organização que canalize ajuda para esse fim;

e) telemaratonianos: têm características parecidas com os doadores eventuais, mas só reagem a eventos na TV e no rádio. Colaboram movidos pela emoção transmitida na ocasião e logo após esquecem a sua ação.

Neste item também pode ser incluído o voluntariado, pois, apesar de não constituir uma forma de financiamento propriamente dita, na medida em que presta seus serviços sem ser remunerado, permite que a entidade aloque o recurso poupado em outros fins.

2.6.1.2 Empresas

Uma empresa apóia uma organização do Terceiro Setor quando percebe que esta tem credibilidade e quando considera a causa realmente importante a sociedade. Segundo Cruz (1998) é comum a identificação de um *defensor* da entidade ou da causa pela qual a mesma atua, dentro do ambiente da empresa colaboradora. Geralmente trata-se de um subordinado direto do diretor ou do próprio.

Cruz (1998) também salienta que o investimento feito por uma empresa em uma organização do Terceiro Setor, pode potencializar publicamente sua imagem e, conseqüentemente, seus produtos e serviços; tornando-se uma ferramenta de marketing.

2.6.1.3 Fundações e agências (nacionais e internacionais)

Fundações e agências de financiamento são criadas com o propósito de apoiar as atividades ditas filantrópicas. Normalmente possuem profissionais que trabalham diária e exclusivamente para a promoção de ações que favoreçam as organizações do Terceiro Setor (CRUZ, 2000).

Diferentemente das empresas, as fundações e agências buscam resultados próximos às políticas públicas e não há, necessariamente, a preocupação na divulgação do seu nome como financiador.

O processo de captação junto às fundações e agências internacionais, muitas vezes, precisa da aprovação e envolvimento do governo nacional, sendo que suas ações e linhas de financiamento, bem como formas de captá-los, são divulgadas via internet.

2.6.1.4 Igrejas

Quase todas as religiões, mesmo as mais novas, compartilham os ensinamentos de messias e líderes espirituais expressos em documentos como a Bíblia, o Alcorão ou a Tora. E todas elas consideram a caridade a maior das virtudes (CAMARGO, 2001).

Camargo (2001) cita que Emerson Giumbelli, em pesquisa recente no Brasil, afirma que mesmo com suas divergências, espiritismo e catolicismo são semelhantes quanto à maneira como encaram a caridade: prática relacionada ao “outro”. Mais do que um valor, Camargo (2001), ressalta a caridade como um mandamento, que mobiliza recursos pessoais (voluntários) e financeiros (contribuições) para ações filantrópicas.

Segundo Cruz (2000) Igrejas financiam entidades que, geralmente, se identificam com seus objetivos e diretrizes. Para o mesmo autor, diferente dos outros financiadores, igrejas apóiam o custo operacional do projeto e tendem a contribuir por muitos anos. Além disto, os membros destas também tendem a contribuir como indivíduos.

2.6.1.5 Recursos públicos governamentais

Cruz (2000) afirma que, indiretamente, todas as organizações sem fins lucrativos de utilidade pública já recebem certo financiamento do Estado, através de determinadas isenções fiscais. No entanto, ressalta o mesmo autor, hoje é bastante reduzido o peso do financiamento governamental nas ações das organizações do Terceiro Setor.

Os recursos provenientes do governo podem ser de duas formas básicas: convênios e concursos públicos.

Em seu artigo, Martins (2002) explica que o convênio é a forma de pacto entre pessoas de direito público, sendo assim todo convênio deve respeitar as regras adequadas ao poder público. Geralmente os recursos são repassados regularmente em parcelas, por um determinado período que pode ser renovado. Camargo (2001) ressalta que o convênio administrativo é uma alternativa para formalizar a relação

entre Estado e as entidades de interesse público, através de um ajuste para atingir os objetivos de interesse comum entre as partes.

Outra forma de obtenção de recursos governamentais é através de contratos ou mesmo financiamentos específicos de entidades do governo como Ministérios e Secretarias. Os concursos públicos financiam projetos específicos dentro das entidades e, geralmente, têm tempo limitado. Cruz (2000) salienta que é importante relacionar o projeto a ser financiado à instância governamental vinculada à causa.

2.6.1.6 Eventos e projetos de geração de renda

Os eventos são organizados em entidades do Terceiro Setor por várias razões: divulgar a causa, captar recursos, divulgar a missão e projetos da organização, bem como captar novos voluntários. Para que a captação de recursos seja eficiente, o evento é planejado de forma detalhada, geralmente, por uma comissão especialmente designada para este fim e voluntária (CRUZ, 2000).

Projetos de Geração de Renda são sinônimo, segundo Cruz (2000), da chamada auto-sustentabilidade. Muitas organizações tendem a desenvolver projetos que possam gerar receita própria e, se possível, que seja a fonte principal de seus recursos. São exemplos os hospitais e escolas que geram grande parte de seus recursos através de mensalidades ou taxas pagas pelos serviços médicos.

Sendo assim, amparado pela revisão bibliográfica apresentada, o estudo segue com a metodologia utilizada e a apresentação e análise dos dados coletados nas duas OSCIPs pesquisadas.

3 METODOLOGIA

Um processo de pesquisa envolve teoria e realidade, e exige uma correlação entre estas e a utilização de elementos do processo científico (Roesch, 1999). Neste sentido, são utilizadas técnicas e métodos que guiem o pesquisador para a obtenção de informações necessárias ao estudo.

Segundo Roesch (1999), definir a metodologia tem como significado a escolha de como se pretende investigar a realidade. Assim, o método vai além do instrumento de coleta ou análise de dados propriamente ditos, devendo ser considerado como algo mais abrangente, pois a metodologia visa a definição dos caminhos percorridos para o alcance dos objetivos específicos do trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Roesch (1999), não há métodos mais apropriados para cada tipo de projeto de pesquisa. O que se deve buscar é uma coerência com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados. Sendo assim, “o projeto pode combinar mais de um método” (ROESCH, 1999, p. 126).

Para Vergara (1997, p. 44), “existem várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores”. A autora propõe dois critérios básicos: classificação quanto aos fins e quanto aos meios.

Na classificação quanto aos fins, neste trabalho, assim como sugerido por Roesch (1999), ocorreu a combinação de mais de um método. Na fase inicial, quando se procurou conhecer as organizações como um todo, a pesquisa teve um

comportamento exploratório, para proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa. Conforme Vergara (1997, p.45), uma pesquisa exploratória “é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Após a fase inicial, assumiu seu perfil descritivo, uma vez que, segundo Gil (1988), teve como função primordial a descrição das características do problema estudado. Segundo Vergara (1997), uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre suas variáveis, porém, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação.

Em relação aos meios, da mesma forma que ocorreu com a classificação anterior, houve a combinação de mais de um método, sendo que em sua fase inicial comportou como uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida toda uma fundamentação teórica a partir de material constituído principalmente por livros. Segundo Lakatos e Marconi (1990), a pesquisa bibliográfica engloba a bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo, abrangendo desde publicações avulsas, boletins, jornais, livros, pesquisas, etc., até meios de comunicação oral, como, gravações e filmes. Segundo as autoras, a principal finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o tema em estudo.

Na etapa seguinte à fundamentação teórica, a pesquisa assumiu a característica de estudo de casos múltiplos. Um estudo de caso, segundo Gil (1988), é caracterizado pelo estudo de seus objetivos, de maneira que permitiu seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Roesch, (1999), um estudo de caso

pode ser compreendido como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Neste sentido, o estudo de caso difere de estudos experimentais, pois estes separam o problema estudado de seu contexto.

Para Roesch (1999), um estudo de caso pode ser caracterizado sob três aspectos: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, uma vez que por meio do mesmo, é possível estudar pessoas em seu ambiente natural, buscando uma grande quantidade de informações acerca do problema estudado, sem a necessidade de se criar um ambiente artificial ou controlado, como ocorre em um experimento; é especialmente adequado ao estudo de processos, pois permite a exploração de processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações, permitindo uma análise processual das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações; e por fim, explora fenômenos com base em vários ângulos, visto que, segundo ROESCH (1999, p. 198), "permite a consideração de um grande número de variáveis, as quais não necessitam ter sido predeterminadas, como no caso de um experimento".

Godoy (1995) afirma que o desenvolvimento do estudo de caso se dá em três fases, numa seqüência não linear, que se sobrepõem em diversos momentos sugerindo um movimento constante no confronto simultâneo entre os dados coletados, análise dos mesmos e as proposições orientadoras:

- a) fase exploratória: definição do objeto de estudo; especificação de questões; contatos iniciais para entrada de campo; localização de informantes e das fontes de dados e seleção dos aspectos relevantes.

b) delimitação do estudo: coleta sistemática de dados no local que o fenômeno ocorre, por meio de observação participante e/ou não-participante, entrevistas e análise de documentos.

c) análise sistemática e relatório: elaboração do relatório em estilo informal; organização; análise do material obtido, por meio da verificação do conteúdo.

É possível identificar vantagens e limitações na utilização de um estudo de caso. As vantagens são: flexibilidade na sua execução, o que permite ao pesquisador ampliar ou redirecionar seus objetivos em função da melhor utilização dos dados coletados, estimular novas descobertas, além da simplicidade de procedimentos quando comparados com outros métodos de pesquisa.

A principal limitação da aplicação de um estudo de caso é que os resultados obtidos não podem ser generalizados (Gil, 1991).

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos. Algumas vezes, afirma Godoy (1995), o pesquisador amplia seu estudo para duas ou mais unidades de análise. Nestes casos é apropriado utilizar o termo casos múltiplos para se referir ao tipo de pesquisa. O estudo de casos múltiplos seguem as mesmas características de um estudo de caso e ainda permite ao pesquisador tecer comparações. Segundo Triviños (1987) o estudo comparativo permite uma melhor compreensão sobre o objeto investigado, já que por meio das comparações podem-se verificar semelhanças e diferenças nos casos pesquisados.

Assim, tanto em uma pesquisa do tipo estudo de caso como num estudo de casos múltiplos, há a tendência à combinação de vários métodos de coleta de dados como a entrevista, o questionário, a observação, a história de vida, etc, pois, de acordo com Roesch (1999, p.19), em um estudo de caso, muitos aspectos precisam

ser observados, e deste modo, “não podem ser revelados por meio de um contato breve, como uma única entrevista”.

E finalmente, em complementação à classificação proposta por Vergara (1997), Roesch (1999) divide as pesquisas em dois grandes grupos: pesquisas quantitativas e qualitativas. Segundo a autora, o método qualitativo tem como principal característica a idéia de que o mundo não é objetivo e exterior ao homem, mas socialmente construído e recebe um significado a partir do ser humano.

Desta forma, o estudo como um todo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que, não pretendeu levantar fatos e medir a freqüência de certos padrões. Segundo Roesch (1999), o paradigma fenomenológico, ou qualitativo, diferentemente do positivista, ou quantitativo, busca dar ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado, buscando captar as perspectivas e interpretações das pessoas em relação à realidade na qual estão inseridas.

3.2 Definição da área de estudo

Segundo Roesch (1999), um trabalho pode estar concentrado em um único departamento da empresa, como geralmente ocorre com propostas que visam a diagnósticos, ou englobar toda a organização, que ocorre geralmente no estudo de pequenas ou médias empresas.

Este trabalho teve como finalidade principal, compreender a realidade organizacional das entidades do Terceiro Setor qualificadas como OSCIPs, por meio da caracterização da estrutura organizacional e das formas de captação de recursos em duas entidades – o Instituto Guga Kuerten e o Instituto Ambiental Ratonés.

As pessoas envolvidas nesta pesquisa foram basicamente os integrantes das entidades estudadas, sendo que as principais foram a responsável pela área social do Instituto Guga Kuerten e uma associada fundadora do Instituto Ambiental Ratonés.

Após a delimitação da área de estudo, ocorreu a definição das categorias de análise e coleta de dados, as quais são detalhadas posteriormente.

3.3 Definição das categorias de análise

Segundo Kerlinger (1980) há duas formas de se estabelecer uma definição – a constitutiva e a operacional. A constitutiva refere-se à “definição de palavras a partir da utilização de outras palavras, sendo que normalmente são definições do dicionário e são usadas por todos” (KERLINGER, 1980). A definição operacional “atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (RAMOS *apud* Kerlinger, 1980, p. 46).

Neste contexto, com base no problema estabelecido para o estudo, definem-se como as categorias básicas de análise: a estrutura organizacional e a captação de recursos nas organizações do Terceiro Setor.

3.3.1 Definição constitutiva das categorias de análise

Tem-se como definição constitutiva das categorias de análise anteriormente relacionadas:

- a) estrutura Organizacional: distribuição de responsabilidades e autoridades entre os membros organizacionais, sistemas de planejamento e controle, processos de regulação da tomada de decisão e execução de tarefas (STONER, 1985);
- b) captação de recursos nas organizações do Terceiro Setor: atividade fundamental de angariar recursos, monetários ou não, para viabilizar os objetivos de uma organização com fins não econômicos (MORAES, 2001).

3.3.2 Definições operacionais das categorias de análise

A categoria de análise estrutura organizacional foi operacionalizada por meio da identificação dos itens: divisão do trabalho, departamentalização e alcance da gerência, estrutura formal e informal da organização, tipologia, processo decisório e instrumentos e procedimentos de trabalho, dentro da realidade organizacional das entidades estudadas, conforme as definições do referencial teórico.

A categoria de análise captação de recursos nas organizações do Terceiro Setor foi operacionalizada por meio da caracterização dos itens: tipos de recursos captados e fontes de financiamento, embasados pela teoria apresentada no capítulo dois.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados é uma etapa de grande importância no processo de pesquisa. Segundo Loriggio (2002, p.101) “na coleta de dados, a preocupação alcança maior abrangência que o próprio problema, pois é nessa fase que será montada uma base de dados que servirá para o processo de análise das possíveis causas dos problemas”.

Segundo Gil (1988), a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante a utilização dos mais diversos procedimentos, sendo os mais usuais: a observação, a qual consiste na utilização dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Segundo Lakatos e Marconi (1990), a observação não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Há a análise documental, que está relacionada à coleta de dados a partir de documentos, escritos ou não, podendo ser realizada no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. A entrevista também é um instrumento de coleta de dados, que, segundo Lakatos e Marconi (1990, p. 190), consiste em um encontro entre duas pessoas com o intuito de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional e a história de vida, que segundo Chizzotti (2001, p. 95) “é um instrumento que privilegia a coleta de informações contidas na vida pessoal de um ou vários informantes”. No caso deste estudo, as entrevistas foram realizadas com duas representantes das organizações pesquisadas.

3.4.1 Entrevista não-diretiva

Segundo Chizzotti (2001, p. 92.), “a entrevista não-diretiva, ou abordagem clínica, é uma forma de colher informações baseadas no discurso livre do entrevistado”. Neste tipo de entrevista, segundo o autor, o pesquisador deve manter numa posição de escuta ativa e com a atenção receptiva a todas as informações prestadas, intervindo com discretas interrogações de forma a guiar a entrevista para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Neste caso, houve um roteiro definido (Apêndice A) para guiar o pesquisador nas entrevistas, na intenção de que as mesmas seguissem os objetivos específicos da pesquisa. Os principais dados colhidos com esta técnica foram referentes a qualificação como OSCIP, organização dos recursos humanos dentro da organização, caracterização do processo decisório e formas de captação de recursos.

3.4.2 Observação participante

Segundo Chizzotti (2001, p. 90), “a observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista”.

Para Roesch (1999), existem duas modalidades de observação participante: encoberta e aberta. No primeiro caso, o pesquisador se torna um empregado da organização estudada e avalia a pesquisa sem o conhecimento dos demais empregados. No segundo caso, há o conhecimento e o consentimento das demais pessoas para a realização do estudo.

Neste trabalho, a observação participante caracterizou-se como do tipo aberta, visto que o pesquisador a viabilizou a partir de visitas e as organizações pesquisadas ficaram cientes do estudo realizado.

Não houve roteiro definido para guiar o pesquisador nas observações, porém, as mesmas foram norteadas pelos objetivos específicos da pesquisa.

O instrumento utilizado para a realização das entrevistas e das observações foi o diário de campo, no qual foram anotadas todas as percepções do pesquisador. A técnica da observação participante auxiliou, principalmente, na caracterização da estrutura organizacional das entidades estudadas.

3.4.3 Análise documental

Segundo Roesch (1999), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração é a análise de documentos emitidos pelas empresas, como relatórios anuais de administração. Normalmente estas fontes são utilizadas para complementar os levantamentos de dados feitos por entrevistas e observações.

Por se tratar de duas organizações do Terceiro Setor, as unidades estudadas não dispõem de uma estrutura documental formal que abrange todas as áreas das organizações. Foram realizadas as análises dos documentos disponíveis, como os Estatutos Sociais, relatórios de atividades, informações disponíveis nos *sites* das organizações, entre outros. Mesmo assim, as análises destes documentos proporcionaram grande parte das informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa, principalmente no que tange a caracterização de cada uma das entidades pesquisadas.

A etapa seguinte à coleta de dados foi a análise dos dados, a qual está detalhada no capítulo posterior.

3.5 Limitações do Estudo

A principal limitação do estudo é por tratar-se de um estudo de casos múltiplos, logo a investigação foi restrita às organizações analisadas e seus resultados não se aplicam a outras Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Outro registro é que as conclusões do estudo estão limitadas à definição operacional das categorias de análise adotadas. Ressalta-se, ainda, que a escassez de dados secundários disponíveis, bem como o fato de que a análise de dados levantados tenha sido realizada por meio dos depoimentos de representantes das entidades, podem, também, ser consideradas limitações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi desenvolvida em duas organizações do Terceiro Setor de Florianópolis – o Instituto Guga Kuerten (IGK) e o Instituto Ambiental Ratoes (IAR). A escolha das organizações baseou-se no critério de que as mesmas são enquadradas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP e, assim sendo, são regidas pela Lei nº 9790/99.

Para que as informações obtidas no estudo e a análise sejam melhor compreendidas, segue-se a caracterização das organizações pesquisadas. Posteriormente serão apresentadas a caracterização e discussão da estrutura organizacional, bem como as formas de captação de recursos de cada uma das entidades.

4.1 O Instituto Guga Kuerten

O Instituto Guga Kuerten é uma associação civil, ou seja, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, no endereço: Avenida Madre Benvenuta, 908, sala 201, Edifício Carol, Santa Mônica, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, que, como toda organização pertencente ao Terceiro Setor, rege-se por um Estatuto Social (anexo C).

O Instituto Guga Kuerten foi lançado oficialmente no dia 17 de agosto de 2000, na sua cidade sede. A entidade surgiu como uma forma de organizar e ampliar o envolvimento da família de Gustavo Kuerten em ações sociais.

Com o sucesso do tenista brasileiro e suas vitórias, a família Kuerten pôde exercitar, cada vez mais, sua responsabilidade social, mobilizando esforços, recursos e estabelecendo parcerias para o desenvolvimento de novas ações sociais.

A missão da entidade é: "Articular, promover e apoiar ações que visem oferecer oportunidades de desenvolvimento e integração social para todos os cidadãos, buscando fortalecer a cultura de solidariedade entre os membros de nossa sociedade".

Seus objetivos, conforme informações disponíveis no *site* da entidade, são exclusivamente educacionais, esportivos e sociais, de caráter filantrópico, consistindo no:

- a) incentivo, manutenção e acompanhamento de atividades esportivas, identificando e desenvolvendo novos talentos, despertando o espírito de equipe e atuando na prevenção à marginalidade, sempre condicionando a participação à frequência escolar; e
- b) atendimento ao portador de deficiência, seja por meio de estudos e projetos de prevenção, pesquisa, educação, integração e/ou desenvolvendo ações relacionadas ao lazer, habitação, saúde e profissionalização deste segmento.

Apóia, prioritariamente, projetos e iniciativas em duas áreas:

- a) educação e integração social de pessoas com necessidades especiais.
- b) esporte como estratégia de desenvolvimento integral de crianças e adolescentes.

Para tanto, a entidade possui dois programas, relacionados a seguir.

4.1.1 Programas do Instituto Guga Kuerten

A entidade possui o programa FAPS – Fundo de Apoio a Projetos Sociais, que financia projetos sociais voltados para integração da Pessoa com Necessidades Especiais, e/ou que utilizem o esporte como estratégia de desenvolvimento integral de crianças e adolescentes.

O FAPS foi criado a partir de cotas doadas por parceiros do IGK. Cada parceiro é convidado a investir uma cota anual, que é utilizada para financiar diretamente os projetos selecionados e para custear o processo de acompanhamento técnico destes projetos.

A cada ano são abertas inscrições na área de atuação e região previamente estabelecidas, para que as Organizações sociais apresentem Projetos a serem financiados.

Os Projetos são revisados, primeiramente, pela Comissão Técnica do IGK para análise de sua viabilidade e qualidade técnica. A seleção final é feita pelo Comitê Avaliador, que conta com a participação de representantes dos parceiros e membros do Conselho do IGK.

O acompanhamento técnico e a avaliação dos Projetos são realizados por técnicos e consultores do IGK. Durante este acompanhamento são oferecidas oportunidades de orientação e capacitação visando o fortalecimento institucional das Organizações sociais para que elas atinjam plenamente os objetivos estabelecidos nos projetos. Uma atenção especial é dada ao processo de avaliação dos projetos selecionados para determinar a eficácia de seus resultados e identificar as áreas que necessitam de aperfeiçoamento.

Desde 2001, quando o programa foi implantado, até o final de 2004, o FAPS financiou as ações de 87 projetos, num total de R\$ 1.601.097,98, em três micro-regiões do estado, conforme a figura:

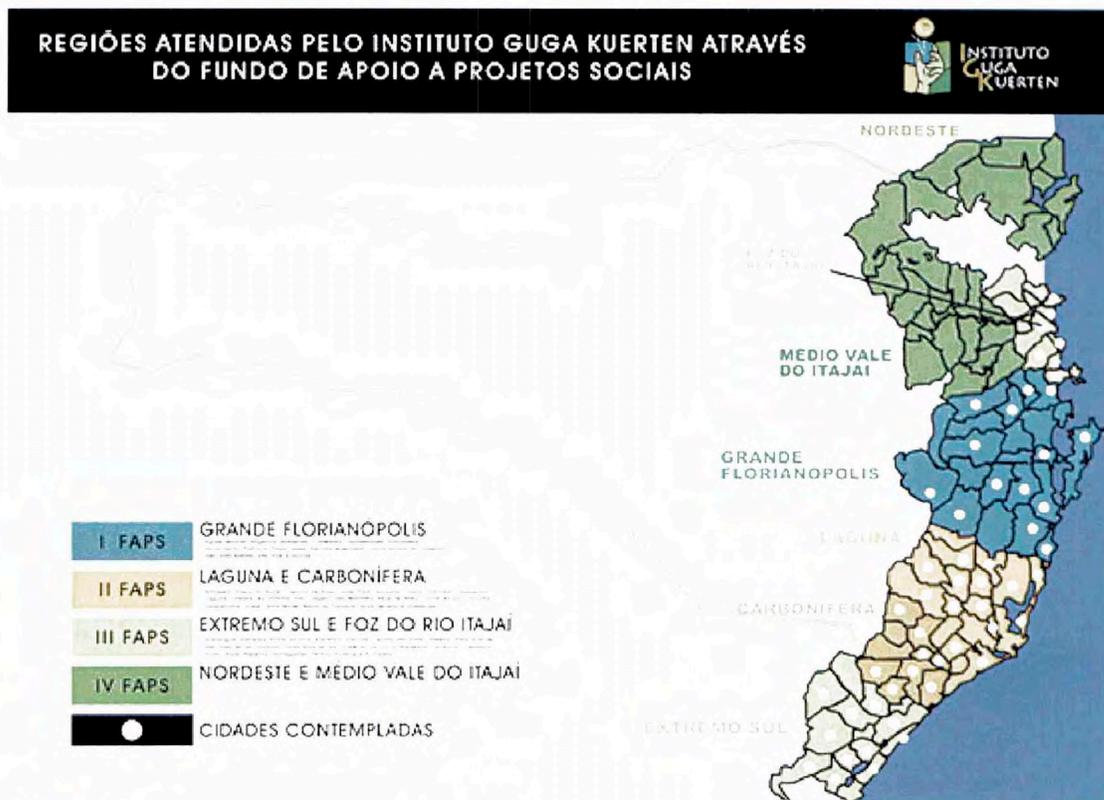


Figura 1
Fonte: www.igk.org.br/programas_faps.htm

O segundo programa desenvolvido pelo IGK é o Programa Esporte e Educação, que acontece a partir de parcerias com entidades que já desenvolvam ações educativas com crianças e adolescentes e ainda não dispõem de estrutura para as atividades esportivas, buscando assim a integração de várias atividades que assegurem o desenvolvimento integral dessas crianças e adolescentes.

Atualmente o IGK tem cinco projetos:

- esporte na Ilha Criança – É desenvolvido em parceria com a Federação Catarinense de Tênis, Prefeitura Municipal de Florianópolis e Comitê para

- Democratização da Informática. Acontece nas quadras de tênis da Federação Catarinense de Tênis – Agrônômica, Florianópolis/SC;
- b) campeões da Vida – É desenvolvido em parceria com a ASTEL e Brasil Telecom. Acontece na sede da ASTEL – Itacorubi, Florianópolis/SC.
 - c) aprendendo no Esporte – É desenvolvido em parceria com o Lagoa late Clube, UDESC, UNIVALI, HEAD e Instituto Ayrton Senna. Acontece na sede do Lagoa late Clube - Lagoa da Conceição, Florianópolis/SC.
 - d) projeto de tênis na cidade da criança – É desenvolvido em parceria com a Prefeitura Municipal de São José, e acontece na quadra de tênis do complexo da Cidade da Criança em São José.
 - e) projeto crescendo no esporte – Acontece na quadra da Associação do Jardim Porto Belo em Tijucas/SC. Iniciou em 2004 e atende 70 crianças e adolescentes de 7 a 16 anos, filhos de funcionários da fábrica da Empresa Portobello, que estudam em escolas públicas do município.

Todos os projetos são na área esportiva; o IGK visa utilizar as atividades esportivas como instrumento de integração, lazer e promoção de saúde, para assim se ter clareza de seu impacto na formação de crianças e adolescentes.

Para a aplicação dos projetos, planeja-se trabalhar as ações de modo a integrar as próprias crianças e adolescentes, pais e familiares, educadores, e a comunidade local, para se alcançar a plena cidadania.

O objetivo é desenvolver projetos que utilizem o esporte, inicialmente o tênis, como estratégia de desenvolvimento pessoal, educacional e social de crianças e adolescentes de baixa renda, buscando sua plena inclusão social.

Portanto, é neste sentido que o IGK propõe articulações também com outros parceiros que queiram investir nesta área para disponibilizar a estas entidades um local, os recursos humanos, os equipamentos esportivos e o acompanhamento técnico para estes projetos.

É válido ressaltar que, em ambos os programas, o Instituto Guga Kuerten funciona como um organismo articulador, ou seja, a entidade não atende a população-alvo diretamente, mas sim canaliza os recursos, a fim de financiar essas ações.

4.1.2 A Qualificação como OSCIP

No ano de 2002, o Instituto Guga Kuerten optou pelo título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, no intuito de dispor da titulação de Utilidade Pública Federal e, assim, oferecer vantagens de caráter tributário a seus parceiros financiadores, além de buscar a legitimidade.

Conforme o disposto na Lei nº 9790/99, que aponta os critérios para a qualificação como OSCIP, o Instituto Guga Kuerten enquadra-se como entidade cujos objetivos sociais têm as seguintes finalidades:

- a) Promoção da Assistência Social;
- b) Promoção gratuita da educação; e
- c) Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza.

O Instituto Guga Kuerten não faz uso do Termo de Parceria, instrumento que celebra parcerias entre o Poder Público e as entidades qualificadas como OSCIPs, considerado principal atrativo às entidades que buscam, além da legitimidade, recursos de ordem governamental para manutenção de seus programas. Tal fato se

dá, pois o IGK não possui convênios governamentais, conforme apontado posteriormente na exposição das fontes de captação de recursos da entidade.

4.1.3 Identificação e discussão da estrutura organizacional

Conforme apresentado no capítulo dois, a estrutura organizacional deve ser definida de acordo com os objetivos e estratégias da organização. Sendo, também, a forma pela qual se poderá alcançar as situações almejadas pela organização.

A estrutura formal numa organização – representada pelo organograma – focaliza autoridades e responsabilidades.

O Instituto Guga Kuerten possui um organograma bastante simplificado. Conforme segue:



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



O organograma reflete a estrutura organizacional bastante “enxuta” que a entidade apresenta. A estrutura formal pode ser melhor identificada por meio da caracterização do capital humano no IGK, exposto a seguir.

4.1.3.1 Organização dos recursos humanos

A expressão Recursos Humanos, amplamente utilizada em todos os setores da sociedade, refere-se às pessoas envolvidas ou que fazem parte de um determinado empreendimento ou do processo deste.

Conforme Kelly (1995), os recursos humanos são pelo menos tão importantes quanto os ativos fixo, para uma organização.

Nas organizações do terceiro setor o ser humano é o empreendimento e é também o processo; sem ele de nada adiantam os outros recursos, pois os projetos sociais só existem porque existem pessoas dispostas a executá-los. (BENÍCIO, 2000).

Atualmente, 18 pessoas compõem os recursos humanos no Instituto Guga Kuerten, e podem ser divididos em três classes: Órgãos Estatutários, quadro funcional e voluntariado.

4.1.3.1.1 Órgãos estatutários

A Assembléia Geral, o Conselho de Administração, a Diretoria, o Conselho Consultivo e o Conselho Fiscal são os Órgãos Estatutários, ou seja, aqueles

previstos no Estatuto Social e obrigatórios, pela Lei 9790/99, a compor uma Organização denominada da Sociedade Civil de Interesse Público.

No Instituto Guga Kuerten, estes estão dispostos da seguinte forma:

a) Assembléia geral

Conforme o exposto no Estatuto Social da Entidade, a Assembléia Geral é formada pelo quadro social de sócio-mantenedores. São considerados sócio-mantenedores as pessoas naturais ou jurídicas, públicas ou particulares que, em caráter periódico e contínuo, por pelo menos doze meses, contribuam financeiramente ou de outro modo com a entidade ou qualquer de seus projetos, observadas as condições de admissão estabelecidas pela Assembléia Geral.

b) Conselho de administração

Com base no Estatuto Social, o Conselho de Administração é integrado por quatro membros, que são eleitos pela Assembléia Geral, para um mandato de dois anos, podendo ser reeleitos ou destituídos a qualquer tempo, sendo um Presidente, um Vice-Presidente e os demais Conselheiros sem designação específica.

Compete ao Conselho de Administração:

- a) estabelecer a política geral e de administração do instituto;
- b) aprovar o Regimento Interno do instituto;
- c) definir o esquema organizacional do instituto;
- d) convocar a assembleia geral quando julgar necessário;

- e) determinar o levantamento de balanços semestrais, intermediários ou intercalares;
- f) zelar pela estrita observância das disposições legais, estatutárias, regimentais e programáticas;
- g) aprovar o cronograma orçamentário e a proposta anual de atividades apresentadas pela diretoria;
- h) aprovar aos planos de ação, anuais e plurianuais;
- i) decidir sobre os planos de expansão ou de redução das atividades;
- j) eleger e destituir os diretores e fixar-lhes outras atribuições, além das expressamente previstas por este Estatuto; e
- k) fiscalizar a gestão da diretoria, examinar, a qualquer tempo, os livros, papéis e documentos do instituto.

No Instituto Guga Kuerten, o Conselho de Administração é composto por: Alice Thümmel Kuerten (Presidente), Gustavo Kuerten (Conselheiro), Jonas Enor Melo dos Santos (Conselheiro) e Rafael Kuerten (Vice-Presidente).

c) Diretoria

A Diretoria pode ser composta por dois a seis Diretores, residentes no país destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, para um mandato de três anos, permitida a reeleição, sendo um dos Diretores denominado Diretor Presidente e os demais Diretores sem designação específica, com as atribuições que lhes são conferidas pelo Conselho de Administração. Os membros do Conselho de Administração poderão ser eleitos para cargos de Diretores.

Compete à Diretoria:

- a) elaborar o relatório, o cronograma orçamentário e as demonstrações financeiras de cada exercício;
- b) criar ou extinguir cargos, admitir ou demitir empregados e fixar seus níveis de remuneração; e
- c) exercer outras atribuições legais ou que lhe sejam conferidas pelo Conselho de Administração.

A Diretoria da entidade é composta pela presidente - Alice Thümmel Kuerten, e pelos demais diretores - Ademir João da Rosa, Dalva Maria Daufenbach Pereira, Jonas Enor Melo dos Santos, Patricia de Carvalho Kuerten Neves.

d) Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo é órgão de assessoramento nomeado pelo Conselho de Administração, e é constituído, sem limite de número, por pessoas físicas, cujas atividades estejam notoriamente ligadas aos objetivos do instituto. O Conselho Consultivo terá um Presidente e um Vice-Presidente, nomeados pelo Conselho de Administração, para mandatos de três anos, permitida a recondução, e reunir-se-á quando convocado por seu Presidente ou pelo Presidente do Conselho de Administração.

É de responsabilidade deste órgão:

- a. dar parecer sobre projetos, planos e atividades da entidade; e
- b. elaborar sugestões e planos para a apreciação e aprovação do Conselho de Administração.

Compõem o Conselho Consultivo do Instituto Guga Kuerten: Aldo Brito, Ana Maria Warken do Vale Pereira, Beatriz Augusto Paiva, Elizenia Prado Becker, Juarez Müller Dias, Lúcia Gomes Vieira Dellagnelo, Meri Dorotea Nees.

e) Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal, de funcionamento não permanente, será composto de 3 (três) a 5 (cinco) membros e suplentes em igual número, eleitos pela Assembléia Geral.

O Conselho Fiscal será eleito em qualquer Assembléia Geral nos exercícios sociais em que for instalado a pedido dos sócio-mantenedores.

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) fiscalizar os atos dos administradores, verificar a regularidade da gestão financeira-contábil do instituto e das prestações de contas da Diretoria, bem como da documentação respectiva, emitindo parecer a respeito;
- b) opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações relevantes; e
- c) opinar sobre qualquer outra matéria de natureza contábil e financeira que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

Compõem o Conselho Fiscal da entidade: Letícia Búrigo Tomelin Kuerten, Ricardo Kuerten Dutra, Silvia Búrigo Tomelin.

Ressalta-se que, conforme disposição geral do Estatuto Social do Instituto Guga Kuerten, a entidade não distribuirá aos membros da Diretoria, a seus sócio-mantenedores ou dirigentes em geral, sob nenhuma forma ou pretexto, lucros, bônus ou vantagens pecuniárias.

Além disso, os membros dos Órgãos Estatutários compõem o quadro de consultores responsável pela seleção de projetos a serem contemplados pelo FAPS.

4.1.3.1.2 Quadro funcional

O quadro funcional, neste item, é identificado como aquele composto por pessoas que desenvolvem atividades no Instituto Guga Kuerten e que, por isso, são remuneradas, seguindo as normas e diretrizes da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT.

Por não atender a população-alvo de seus programas diretamente, mas sim canalizar os recursos a fim de financiar as ações, funcionando como um organismo articulador, o Instituto Guga Kuerten possui um quadro funcional bastante reduzido.

Há duas áreas principais denominadas Área Social e Área Esportiva e seus funcionários são, respectivamente, Silvana Silveira Medeiros e Perseu Lehmkuhl.

Além disso, há o departamento financeiro, com suas atividades desenvolvidas por Cassimiro Teixeira, e Cristiane Machado da Silva Teixeira, como secretária.

Contudo, a rotatividade dos funcionários é bastante baixa e, por este motivo, não há o desenvolvimento de ações como recrutamento, seleção, treinamento ou demissão, caracterizadas como políticas de Recursos Humanos.

4.1.3.1.3 Voluntariado

Segundo a lei nº 9608 (Anexo D), de 18 de fevereiro de 1998: Considera-se serviço voluntário, atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade

pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim. O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições do seu exercício.

Na entidade, o quadro de voluntários é composto, aproximadamente, por 05 pessoas. Estas desenvolvem atividades relacionadas, principalmente, ao apoio psicológico às crianças e adolescentes atendidos pelo Programa Esporte e Educação.

4.1.3.2 Divisão do trabalho, departamentalização e alcance da gerência

Conforme o exposto no item quadro funcional, o Instituto Guga Kuerten possui duas áreas, caracterizadas como departamentos, denominadas Área Social e Área Esportiva, que possuem suas rotinas e processos voltados aos seus programas específicos, Fundo de Apoio a Projetos Sociais (FAPS) e Programa de Esporte e Educação, respectivamente.

Há, também, o departamento financeiro, responsável pela gestão dos recursos financeiros de todo o instituto, além da área denominada *apoio*, que tem suas atividades desenvolvidas por uma secretária.

No Instituto Guga Kuerten, o alcance da gerência tem grande abrangência, pois o número de subordinados que se reportam diretamente a uma chefia – no caso a presidente da organização – é grande, fato que pode ser observado por meio

do organograma da entidade. O centro do poder é o cargo da Presidência – exercido por Alice Kuerten, e esta é responsável por todas as deliberações e supervisão das demais áreas.

4.1.3.3 Tipo de estrutura organizacional

O tipo da estrutura organizacional observada no Instituto Guga Kuerten, conforme a classificação de Stoner (1985), é aquela *por produto ou mercado*, pois reúne numa mesma unidade de trabalho todas as pessoas e tarefas envolvidas relacionadas a um produto (no caso, a um programa). Conforme citado anteriormente, há duas áreas no Instituto Guga Kuerten: a área social, responsável pelo Fundo de Apoio a Projetos Sociais, e a área esportiva, responsável pelo Programa Esporte e Educação.

As vantagens deste tipo de estrutura organizacional, conforme verificado na organização estudada, convergem com a abordagem de Stoner (1985):

- a) Facilita a coordenação dos resultados esperados por cada programa, pois cada um funciona como uma unidade estratégica de negócio;
- b) Propicia a alocação de recursos para cada um dos programas;
- c) Facilita a utilização máxima da capacitação de recursos, inclusive o humano, através de seu conhecimento especializado;
- d) Fixa a responsabilidade dos departamentos para um programa específico;
- e) Permite maior flexibilidade; e

- f) O enfoque da organização torna-se o produto e/ou serviço e não a estrutura organizacional interna.

Para o mesmo autor, a estrutura organizacional do tipo *por produto ou mercado*, também possui desvantagens. As identificadas no IGK foram:

- a. Pode ser de coordenação mais difícil, quando do estabelecimento das políticas gerais da empresa; e
- b. Pode propiciar um aumento dos custos pela duplicidade de atividades nos diferentes grupos de produtos/serviços.

4.1.3.4 Processo decisório

O processo de tomada de decisão no Instituto Guga Kuerten é desenvolvido de forma centralizada e, geralmente, programada. A presidente da organização toma as decisões com base nos planejamentos previamente realizados na organização. Desta forma, abrange as soluções para problemas rotineiros. As decisões são tomadas de acordo com as normas, procedimentos e diretrizes do instituto e tendem a simplificar a tomada de decisão em situações repetitivas.

4.1.3.5 Instrumentos e procedimentos de trabalho

Os instrumentos e procedimentos de trabalho utilizados na organização são os formulários (Anexo E) – possuem a forma de comunicação interna padrão e permitem a troca de informações, principalmente, das áreas funcionais (esportiva e social) com os membros dos órgãos estatutários; os manuais - que permitem aos integrantes da entidade estar informados dos procedimentos de seus programas; e

e-mails - forma mais dinâmica em que as áreas se comunicam com os viabilizadores dos programas.

4.1.4 Formas de captação de recursos no Instituto Guga Kuerten

Segundo o Estatuto Social do Instituto Guga Kuerten, o patrimônio do mesmo constitui-se de bens e recursos provenientes de:

- a) doações, subvenções, legados ou contribuições de pessoas naturais, sociedades, entidades ou organismos nacionais e internacionais; e
- b) aquisições no exercício de suas atividades.

A captação de recursos financeiros no Instituto Guga Kuerten, no início de seus trabalhos, era feita de forma reativa, ou seja, empresas, bem como outros tipos de organizações, buscavam a entidade a fim de contribuir com seus programas. Tal fato ocorria haja vista o auge da carreira do tenista Guga Kuerten, figura em que o instituto está diretamente ligado.

Hoje, o IGK tem uma atitude pró ativa, indo ao encontro de novos mantenedores, bem como aproximando os laços com as fontes de financiamento já existentes, a fim de mantê-las. O processo de captação, na entidade pesquisada, pode ser descrito conforme o fluxograma apresentado a seguir, que segue a estrutura proposta por Cruz (2000).

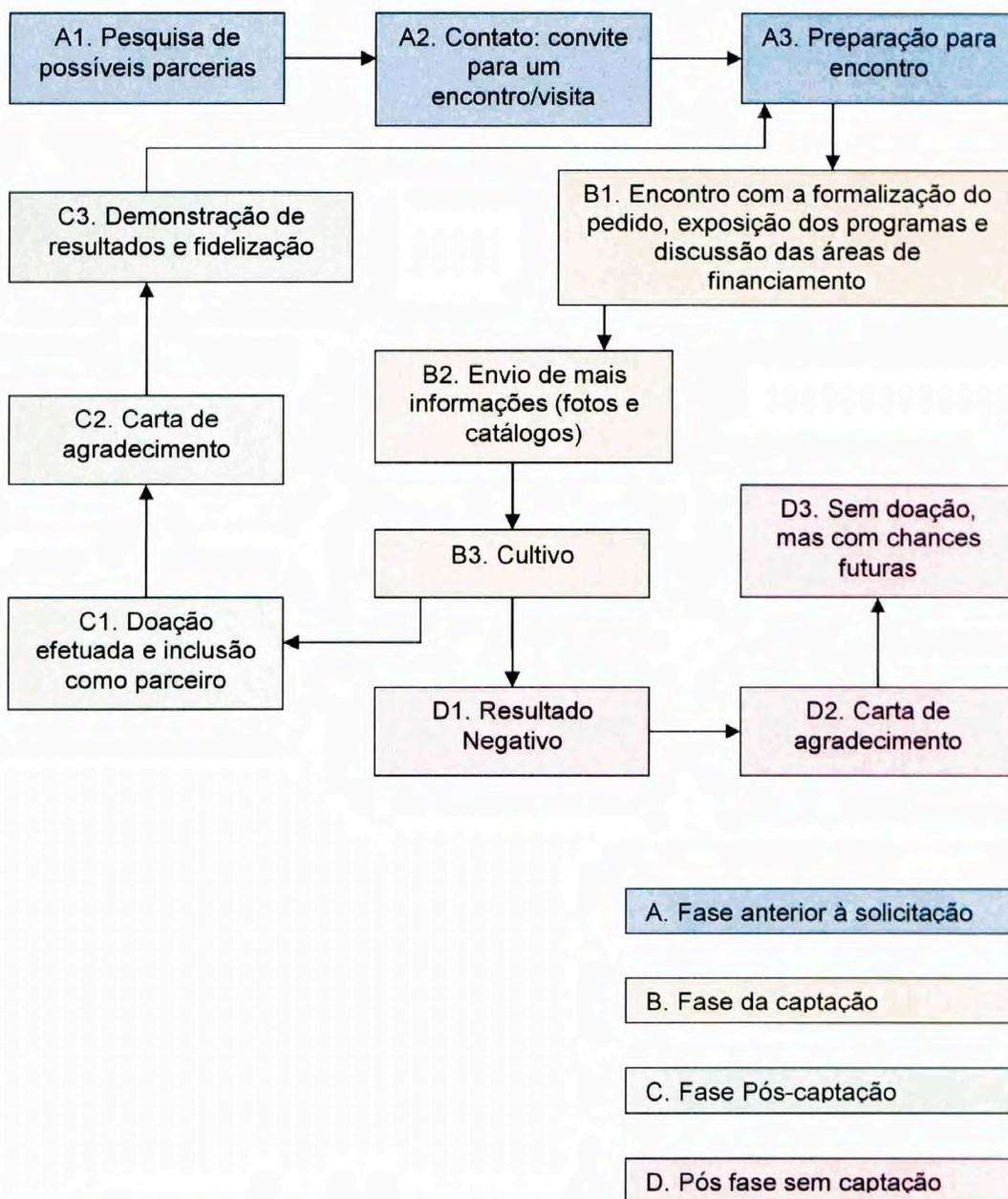


Figura 2 – O processo de captação de recursos no IGK
 Fonte: Elaborado a partir do modelo de Cruz *apud* Edles, 1993, p.57.

Na fase inicial (anterior à solicitação de recursos), primeiramente é feita uma pesquisa com o intuito de averiguar novos possíveis parceiros mantenedores para os programas do IGK; em seguida, um contato telefônico é feito para o agendamento de um encontro entre a presidente do instituto e os responsáveis pela empresa considerada possível parceira. Esta fase se encerra com a preparação dos

representantes pelo IGK para o encontro com os responsáveis pelo possível parceiro. Na segunda fase o encontro é consolidado, há formalização do pedido de parceria com a exposição das informações sobre o instituto e seus programas, bem como discussão das possíveis áreas de financiamento. Esta fase segue-se com o intercâmbio de informações entre a entidade e a empresa possível parceira, e freqüentes contatos entre ambas. A terceira fase é resultado da segunda e pode ter dois desfechos. Quando o resultado é positivo, ou seja, a empresa torna-se uma parceira efetiva do instituto, a fase seguinte segue-se com a doação dos recursos à entidade, agradecimento formal à empresa doadora, prestação de contas destes recursos e demonstração dos resultados da entidade, a fim de fidelizar a empresa doadora. No caso do resultado da segunda fase ser negativo – quando a empresa possível parceira decide não efetivar a doação – uma carta de agradecimento é expedida e o cadastro da empresa vai para um banco de dados para contatos futuros.

Conforme relacionado anteriormente, a captação de recursos em Organizações do Terceiro Setor, pode ter sua classificação em dois níveis: tipos de recursos captados (Moraes, 2001) e fontes de financiamento (Cruz, 2000).

Os organismos mantenedores dos programas desenvolvidos no Instituto Guga Kuerten podem ser enquadrados em dois blocos, conforme definição da própria entidade: parceiros financiadores e parceiros institucionais.

4.1.4.1 Parceiros financiadores

São parceiros financiadores do Instituto Guga Kuerten: Banco do Brasil, Fundação Lemann, Grendene, Bunge, Brasil Telecom, Instituto C&A, Head e Guga Kuerten Participações e Empreendimentos. Esses parceiros financiadores são

classificados, quanto ao tipo de recursos captados, como *Associações*, pois atuam de forma a financiar a manutenção da entidade, com comprometimento e apoio prolongado, propiciando, também, liberdade na alocação dos recursos doados.

Quanto à classificação por fonte de financiamento, os parceiros financiadores supracitados podem ser divididos em dois grupos: Empresas; Fundações e Agências Nacionais. A Fundação Lemann e o Instituto C&A são fontes de financiamento classificadas como *Fundações e Agências Nacionais*, pois, em ambos os casos, as organizações são caracterizadas por desenvolver, apoiar e financiar projetos que contribuem para o desenvolvimento social e econômico do Brasil, buscando resultados próximos às políticas públicas.

O restante dos parceiros financiadores do Instituto Guga Kuerten são classificados como *Empresas*, que o apóiam pela credibilidade de suas ações e, conseqüentemente, para atrelar sua imagem, a fim de potencializá-la, às ações da entidade. É válido ressaltar que, no caso destas empresas, o apoio está diretamente ligado à figura de Guga Kuerten, pois as mesmas são, ou foram, patrocinadoras do tenista. A Head, por exemplo, trata-se de uma empresa internacional, com sua matriz na Áustria; é uma renomada fabricante de raquetes de tênis e caracteriza o vínculo da imagem de Guga Kuerten aos financiadores do instituto.

4.1.4.2 Parceiros institucionais

Os Parceiros Institucionais são caracterizados, pela sua própria definição, por organismos que mantêm o funcionamento da entidade, tanto na execução dos projetos quanto no seu funcionamento interno (MORAES, 2001).

No Instituto Guga Kuerten, os parceiros institucionais colaboram no funcionamento e na manutenção de seus projetos, por meio de parcerias não monetárias, ou seja, não há repasse de recursos financeiros propriamente ditos. Os parceiros institucionais da entidade são: Associação dos Servidores da Telesc – ASTEL, Lagoa Iate Clube – LIC, Prefeitura Municipal de Florianópolis, Prefeitura Municipal de São José, Universidade do Estado de Santa Catarina, Federação Catarinense de Tênis, Universidade do Vale de Itajaí, Portobello, BZZ Comunicação, Studio Domo, Instituto Ayrton Senna e o Comitê para a democratização da Informática – CDI.

Estes colaboram com a cessão de instalações, profissionais ou por meio de serviços prestados, como o caso da BZZ Comunicação, que presta serviços de publicidade e propaganda, e da Studio Domo, que presta serviços de arquitetura e design.

Os parceiros institucionais são classificados, quanto ao tipo de recurso, conforme a abordagem de Moraes (2001) como *Institucionais*, pois mantêm os programas. Quanto às fontes de financiamento, segundo Cruz (1998), mesmo não financiando a entidade de forma monetária, são classificados como *Empresas* os parceiros: ASTEL, LIC, Universidade do Vale de Itajaí, Portobello, BZZ Comunicação, Federação Catarinense de Tênis e Studio Domo; como *Recursos Públicos Governamentais*: Prefeitura Municipal de Florianópolis, Prefeitura Municipal de São José e Universidade do Estado de Santa Catarina; e como *Fundações e Agências Nacionais*: Instituto Ayrton Senna e Comitê para a Democratização da Informática – CDI.

Os recursos captados pelo Instituto Guga Kuerten podem ser descritos de forma resumida por meio do quadro comparativo, a seguir:

Financiador	Classificação quanto ao tipo de recurso	Classificação quanto à fonte de financiamento
Banco do Brasil	Associação	Empresa
Fundação Lemann	Associação	Fundações e Agências Nacionais
Grendene	Associação	Empresa
Bunge	Associação	Empresa
Brasil Telecom	Associação	Empresa
Instituto C&A	Associação	Fundações e Agências Nacionais
Head	Associação	Empresa
Guga Kuerten Participações	Associação	Empresa
ASTEL	Institucional	Empresa
LIC	Institucional	Empresa
Prefeitura de Florianópolis	Institucional	Recursos Públicos Governamentais
Prefeitura de São José	Institucional	Recursos Públicos Governamentais
UDESC	Institucional	Recursos Públicos Governamentais
Federação Catarinenese de Tênis	Institucional	Empresa
UNIVALI	Institucional	Empresa
Portobello	Institucional	Empresa
BZZ Comunicação	Institucional	Empresa
Studio Domo	Institucional	Empresa
Instituto Ayrton Senna	Institucional	Fundações e Agências Nacionais
Comitê para a Democratização da Informática	Institucional	Fundações e Agências Nacionais

Quadro1: Classificação dos Recursos captados pelo IGK

Fonte: Elaborado pela autora

As principais vantagens e desafios identificados no IGK, por meio da entrevista ou pela observação do pesquisador, com relação aos tipos de fontes de financiamento existentes, podem ser apontados nos quadros a seguir, conforme o modelo de Cruz (2000):

Fontes Financiadoras			
	Empresas	Fundações	Governo
Vantagens	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parcerias que agregam credibilidade e visibilidade. 2. Menor burocracia. 3. Maior retorno financeiro. 4. Pode gerar divulgação. 5. Doação em espécie, dinheiro e trabalho voluntário especializado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dão credibilidade. 2. Somas substanciais, doadas geralmente de uma só vez, ou no máximo por três anos. 3. Apresentam modelos para proposta e auxiliam no desenho de indicadores e obtenção de resultados. 4. Possuem a missão clara, o que facilita identificação com o projeto a ser apresentado. 5. Mais democrático. 6. Falam a mesma língua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimento do trabalho através de assessoria técnica. 2. Legitimação. 3. Garantia de verba. 4. Longo período.

Quadro 2: Vantagens das fontes financiadoras

Fonte: Elaborado a partir dos apontamentos de Cruz (1998)

Fontes Financiadoras			
	Empresas	Fundações	Governo
Desafios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativa de profissionalismo por parte de grandes empresas. 2. Interesses nem sempre afins. 3. Visibilidade e retorno de imagem podem ser requisitados. 4. Instabilidade econômica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compatibilizar os interesses de fundações e entidades. 2. Frequentemente são de difícil acesso. 3. Têm poucas áreas de prioridade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vencer a burocracia. 2. Sobreviver dentro da política do governo. 3. Diminuição e remanejamento de verbas destinadas ao Terceiro Setor.

Quadro3: Desafios das fontes financiadoras

Fonte: Elaborado a partir dos apontamentos de Cruz (1998)

Uma peculiaridade, em relação aos recursos captados pelo Instituto Guga Kuerten, é que a entidade não possui convênios com órgãos Governamentais, isto acontece, segundo as informações repassadas pela organização, em consequência

da burocracia neste tipo de financiamento. Não há, também, captação junto a pessoas físicas, o motivo principal relatado foi a onerosidade do processo.

É válido ressaltar que, conforme as disposições do Estatuto Social da entidade, os bens e recursos do Instituto Guga Kuerten serão exclusivamente utilizados para a consecução de seus fins. As despesas realizadas pelo instituto devem originar-se do cumprimento de suas finalidades e estar de acordo com o cronograma orçamentário preparado pela Diretoria e devidamente aprovado.

4.2 O Instituto Ambiental Ratonés

O Instituto Ambiental Ratonés é uma pessoa jurídica de direito privado, uma associação sem fins econômicos, com a finalidade ambiental, fundada em 03 de junho de 1998 e sede na rua Osmar Cunha, 183, Bloco "B", sala 409, Centro, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil e que rege-se por um Estatuto Social (Anexo F).

A entidade surgiu no Norte da Ilha de Santa Catarina, especificamente na Bacia Hidrográfica de Ratonés (que deu o nome ao Instituto) e foi criada por uma equipe multidisciplinar com o propósito de desenvolver ações de gestão ambiental que objetivavam a união do saber local e científico, a fim de preservar ecossistemas naturais, sítios de valor histórico e cultural ameaçados.

A missão do IAR é "promover a harmonização entre a sociedade e a natureza por meio de ações de gestão ambiental fundamentadas em parâmetros técnicos e científicos".

Seus objetivos são:

- a) conservar ecossistemas naturais promovendo modelos de uso sustentável;

- b) promover ações de educação ambiental formal e não-formal;
- c) apoiar e desenvolver projetos científicos que venham a contribuir para a conservação do meio ambiente, em especial da Bacia do Rio Ratonés;
- d) promover ações na área de gestão ambiental urbana;
- e) manter intercâmbio com associações afins, entidades públicas e privadas nacionais e estrangeiras, com permuta de informações e experiências, através do firmamento de termos de parceria ou qualquer outro instrumento congênere;
- f) promover a gestão interna de maneira a cumprir a missão, observando os princípios do IAR;
- g) buscar a viabilidade econômica e crescimento científico e cultural do IAR.

A fim de garantir que seus objetivos sejam cumpridos, o Instituto Ambiental Ratonés tem dois programas principais – o Programa Mãos na Mata e o Programa Bandeira Azul, que desenvolvem várias ações, descritas a seguir.

4.2.1 Programas do Instituto Ambiental Ratonés

O Programa Mãos na Mata tem como objetivo envolver as comunidades locais das áreas desmatadas na compreensão do valor da floresta, engajando-as na recuperação, conservação e uso sustentável das áreas naturais do seu bairro.

A idéia central do Programa Mãos na Mata é fazer com que cada indivíduo se sinta parte integrante do seu ambiente natural e trabalhe pela sua sustentabilidade tanto ecológica quanto financeira.

O programa tem parceria com o Ministério Público Federal e envolve jovens de 17 a 25 anos, das comunidades dos bairros Saco Grande e Monte Verde, oportunizando aos participantes uma atividade que alie a informação para proteção

e restauração das florestas e a geração de renda, a partir de ecoprodutos vindos das sementes de árvores nativas (mudas, artesanatos e óleos essenciais).

Outro programa do IAR é o Bandeira Azul, representante da FEE - *Foundation for Environmental Education* (Fundação para a Educação Ambiental) no Brasil. A FEE é uma organização internacional, com origem na Europa, fundada em 1981 e formada por representantes de diversos países com o objetivo principal de promover mudanças de comportamentos face às questões relacionadas ao meio ambiente. É responsável por projetos de sensibilização, educação e gestão ambiental.

O Programa Bandeira Azul nasceu na França em 1985 e tem como objetivo elevar o grau de conscientização dos cidadãos em geral e dos tomadores de decisão para a necessidade de se proteger os ambientes marinhos, costeiros e lacustres e incentivar a realização de ações que conduzam à resolução dos problemas existentes. Essas ações são viabilizadas por meio de campanhas para conscientização da população, bem como pela fiscalização desenvolvida pelos voluntários engajados na causa.

Em 2005, a certificação Bandeira Azul foi concedida a 2.444 praias e 632 marinas em todo o mundo. Muitos países de diferentes continentes participam do programa, entre eles: Bélgica, Bulgária, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Lituânia, Países Baixos, Noruega, Portugal, Eslovênia, África do Sul, Suécia, Turquia e Reino Unido. Além destes, cinco países caribenhos, Porto Rico, Bahamas, Jamaica, Barbados e República Dominicana, e o Chile e a Nova Zelândia estão em fase piloto. Marrocos, Canadá, Polônia, Malta, Rússia, Bangladesh, República Checa e o Brasil.

Desde junho de 2005, Florianópolis faz parte dessa rede internacional que implanta o Programa Bandeira Azul. Neste trabalho o IAR tem como um dos seus

principais parceiros a Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro (Agência Costeira) que é responsável pela articulação da rede de entidades envolvidas, facilitando o processo de implementação do Programa Bandeira Azul em todo Brasil.

4.2.2 A Qualificação como OSCIP

Em 2000, o Instituto Ambiental Ratores optou pela titulação de OSCIP. Tal fato ocorreu, pois os dirigentes da entidade acreditam que o “Marco Legal do Terceiro Setor” – forma como a Lei nº 9790/99 é conhecida neste meio - deve ter como principal critério a transparência nas ações e na administração de uma organização com fins não econômicos, já que as mesmas têm a sociedade e, conseqüentemente, o meio em que a mesma está inserida como seu maior empreendimento, e seus objetivos têm cunho exclusivamente social.

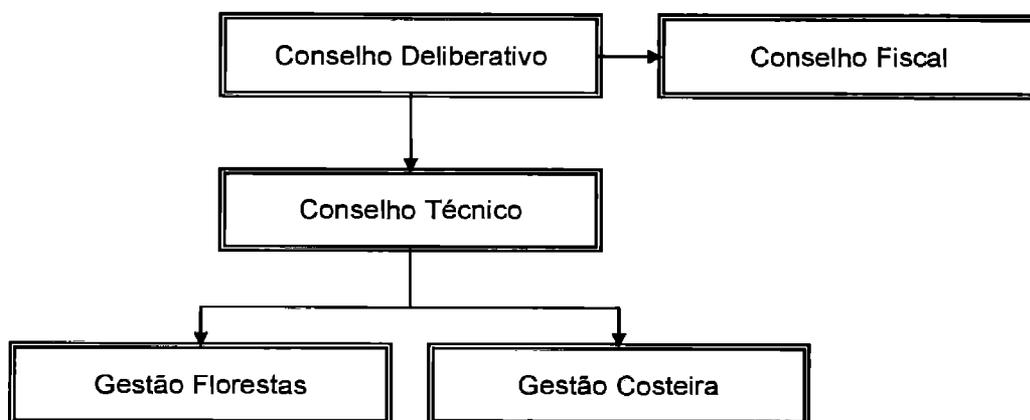
Neste contexto, o IAR enquadra-se conforme o disposto da Lei nº 9790/99, nas seguintes finalidades:

- a) Promoção de medidas de preservação ambiental e desenvolvimento sustentável;
- b) Promoção gratuita da educação; e
- c) Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza.

4.2.3 Identificação e Discussão da Estrutura Organizacional

De encontro ao exposto no capítulo de Fundamentação Teórica, o Instituto Ambiental Ratores possui a estrutura organizacional direcionada para a viabilização de suas estratégias e de seus objetivos.

Neste contexto, a estrutura formal – representada no organograma a seguir – demonstra como as autoridades e responsabilidades estão dispostas na organização.



Organograma do IAR

Fonte: Desenhado a partir das informações do entrevistado.

Não há, no Instituto Ambiental Ratonés, um organograma formal, o mesmo foi esboçado pelo responsável entrevistado e, posteriormente, desenhado pelo pesquisador de forma simples, com o objetivo de simplificar o entendimento do grau de responsabilidade de cada órgão, bem como para dispor os programas da entidade em duas áreas principais – Gestão Florestas e Gestão Costeira, conforme exposto a seguir na caracterização dos recursos humanos da organização.

4.2.3.1 Organização dos recursos humanos

No Instituto Ambiental Ratonos, os indivíduos envolvidos em seus processos possuem real importância, já que, da mesma forma que as demais organizações do terceiro Setor, os recursos humanos são os responsáveis pela elaboração e execução de suas ações sociais.

Nesta organização, 39 pessoas compõem os recursos humanos, e podem ser divididos nas seguintes classes: órgãos estatutários associados, e Grupos Técnicos de Gestão.

4.2.3.1.1 Órgãos Estatutários

No Instituto Ambiental Ratonos, a Assembléia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e o Conselho Técnico, são os órgãos previstos no Estatuto Social e serão descritos a seguir.

a) Assembléia Geral

Conforme o disposto no Estatuto Social da entidade, a Assembléia Geral dos Associados, legalmente constituída, é o órgão supremo do IAR. A Assembléia Geral reunir-se-á, ordinariamente uma vez a cada ano e, extraordinariamente, sempre que os interesses sociais assim o exigirem.

Todos os associados podem comparecer à Assembléia Geral, sendo assegurado o direito de voto aos associados fundadores.

A Assembléia Geral pode deliberar sobre qualquer matéria e tomar quaisquer decisões, incluindo, mas não se limitando a:

- a) apreciar matérias a ela submetidas pelo Conselho Deliberativo ou pelos associados;
- b) indicar, eleger e destituir os membros do Conselho Deliberativo;
- c) indicar, eleger e destituir os membros da equipe de apoio;
- d) indicar, eleger e destituir os membros do Conselho Fiscal;
- e) tomar quaisquer medidas necessárias para proteger os interesses do IAR, considerando os relatórios dos vários conselhos;
- f) alterar e modificar o Estatuto Social;
- g) aprovar as contas do IAR;
- h) aprovar a dissolução do IAR e deliberar sobre a liquidação de seu ativo;
- i) delegar ao Conselho Deliberativo decisões sobre qualquer matéria não expressamente prevista no Estatuto;
- j) deliberar sobre a exclusão de associados.

As Assembléias Gerais serão conduzidas pelo Presidente do Conselho Deliberativo ou, na sua ausência, por um outro membro desse mesmo Conselho, ou por um representante do Conselho Técnico ou ainda por um associado escolhido por maioria de votos dos presentes.

A Assembléia Geral também poderá ser convocada por solicitação feita ao Presidente do Conselho Deliberativo, através da metade mais um dos associados,

ou ainda, por qualquer um dos membros do Conselho Deliberativo, devendo constar da solicitação de convocação a ordem do dia sugerida.

As deliberações da Assembléia Geral deverão ser tomadas por consenso e deverão constar em atas transcritas no livro próprio.

b) Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo, segundo o estatuto do IAR, será constituído por 07 associados podendo esse número ser ampliado por deliberação da Assembléia Geral, com mandato de dois anos e reconduções sucessivas.

Formam o Conselho Deliberativo do IAR, atualmente, o presidente - Hélio Chevarria, e os demais conselheiros - Silvia Lenzi, Alfredo Celso Fantini, Eduardo Soriano-Sierra, Sandra Sulamita e Valdez Rodrigues Venâncio.

O Conselho Deliberativo tem como principais deveres e atribuições:

- a) avaliar e orientar o desenvolvimento das atividades do IAR;
- b) apreciar e aprovar o Balanço, os Orçamentos e Relatórios Administrativos;
- c) assegurar o cumprimento da legislação e das disposições do Estatuto;
- d) assegurar o cumprimento de todas as deliberações da Assembléia Geral e das Resoluções do próprio Conselho Deliberativo;
- e) supervisionar as ações desenvolvidas pela entidade, sempre objetivando o efetivo cumprimento do seu objeto social, sendo-lhe permitido, a qualquer tempo, o acesso aos livros e papéis da instituição;
- f) propor à Assembléia Geral alterações e modificações do Estatuto Social;
- g) propor à Assembléia Geral os nomes dos membros do Conselho Fiscal e da equipe de apoio aos programas;

- h) adotar práticas necessárias e suficientes a coibir a obtenção, por qualquer associado ou conselheiro, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no processo administrativo ou decisório do IAR;
- i) deliberar sobre assuntos não previstos no Estatuto, com o posterior referendo da Assembléia Geral.

Contudo, a atribuição principal do Conselho Deliberativo é aprovar o planejamento realizado pelo Conselho Técnico, para cada das áreas de gestão (floresta e costeira), para o atendimento das ações que corroboram com os objetivos sociais da entidade.

c) Conselho Fiscal

Conforme o exposto no Estatuto Social do IAR, o Conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização e acompanhamento das movimentações financeiras e contábeis da organização.

O Conselho Fiscal, indicado pelo Conselho Deliberativo e votado em Assembléia, para mandato de dois anos, é composto por dois associados e reunir-se-á sempre que necessário ou conjuntamente com o Conselho Deliberativo.

É competência dos conselheiros fiscais:

- a) apreciar e dar parecer acerca do Balanço Financeiro anual;
- b) convocar e ouvir quaisquer membros do Conselho Deliberativo ou quaisquer associados no que julgar conveniente para esclarecer pontos de interesse do IAR;

- c) convocar Assembléia Geral Extraordinária quando julgar de interesse do IAR; e
- d) assumir cargos no Conselho Deliberativo, no caso de renúncia coletiva, até a Assembléia Geral ser convocada para preenchimento dos cargos vagos.

O principal objetivo do Conselho Fiscal é adotar práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes, a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais, em decorrência da participação nos processos decisórios.

d) Conselho Técnico

O Conselho Técnico é um órgão colegiado, composto pelos gestores de cada Grupo Técnico de Gestão.

Compete ao Conselho Técnico, segundo o estatuto da entidade:

- a) avaliar e dar parecer acerca da criação de novos Grupos Técnicos de Gestão;
- b) encaminhar ao Conselho Deliberativo processos de criação de novos Grupos Técnicos que não obtenham consenso; e
- c) indicar ao Conselho Deliberativo os membros da equipe de apoio aos programas, através de parecer técnico.

Além das seguintes atribuições:

- a) cumprir e fazer cumprir o Estatuto do IAR e as Resoluções do Conselho Deliberativo;
- b) indicar a criação de escritórios regionais de representação ou de operacionalização de projetos, bem como nomear o responsável pelo escritório;
- c) representar o IAR externamente nas atividades técnicas e científicas correspondentes.

É válido ressaltar que os indivíduos que compõem os órgãos estatutários são associados do IAR.

4.2.3.1.2 Associados

Conforme o Estatuto Social da organização, qualquer pessoa física poderá fazer parte do quadro de associados, desde que: demonstre ter interesses e atividades que venham ao encontro à missão do IAR e não tenha impedimento legal algum.

Fazem parte dos associados do Instituto Ambiental Ratonés os indivíduos das seguintes categorias:

- a) fundadores da entidade - as pessoas que tenham participado da assembléia de fundação do instituto;
- b) sócios efetivos – aqueles que após terem manifestado vontade de adesão ao IAR, tiveram seus nomes aprovados pelo Conselho Técnico e que participam efetivamente dos Grupos Técnicos;
- c) colaboradores - qualquer pessoa que colabore com o IAR;

d) sócios honorários – qualquer indivíduo que presta serviços excepcionais ao IAR.

O quadro de associados do IAR é multidisciplinar e conta, atualmente, com biólogos, oceanógrafos, geógrafos, engenheiros, arquitetos, jornalistas, psicólogos, fotógrafos, administradores, advogados, artistas gráficos e ambientalistas, o que torna a entidade bastante preparada para cumprir as ações propostas e, assim, o objetivo social da organização.

Conforme o Estatuto Social do IAR, são direitos dos Associados: freqüentar a sede e participar das reuniões organizadas ou patrocinadas pela entidade; participar das Assembléias Gerais, discutir e votar (quando sócio fundador) assuntos nelas tratados; propor medidas que julgar de interesse geral a qualquer órgão do IAR; requerer ao Conselho Deliberativo a convocação de uma Assembléia Geral; protestar diante do Conselho Deliberativo ou recorrer à Assembléia Geral se julgar seus direitos de associado lesados; e votar e ser votado pela conformidade do Estatuto Social.

Ainda, segundo o que dispõe o mesmo documento, são deveres dos associados: observar o Estatuto e zelar pelo seu cumprimento; acatar as deliberações da Assembléia Geral e atos regulamentadores do Conselho Deliberativo; participar do IAR com dedicação, observando sua missão, seus objetivos e seus princípios; exercer com zelo e dedicação os cargos ou funções a que se submete, quando escolhido por designação ou eleição; zelar pelo nome do IAR, evitando situações ou ações que deponham contra seu conceito e de seus associados; zelar pelo patrimônio do IAR.

O IAR não distribui, entre seus associados, remuneração, excedentes operacionais - brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio. Os associados são considerados voluntários da entidade.

A exclusão de integrantes do quadro de associados poderá ser efetuada, sempre por justa causa, pela Assembléia Geral, quando o associado: cometer ato atentório à dignidade do IAR; ou não cumpra e não faça cumprir o estatuto da entidade.

Os associados não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos do instituto.

4.2.3.1.3 Grupos Técnicos de Gestão

O IAR se dedica às suas atividades por meio da execução direta de programas, projetos ou planos de ações. Os Grupos Técnicos são órgãos de execução das atividades relacionadas ao cumprimento da missão e objetivos do IAR; serão criados mediante proposta e aprovação pelo Conselho Técnico e terão autonomia para gerenciar os projetos propostos.

Atualmente o Instituto Ambiental Ratores possui dois Grupos Técnicos de Gestão: o Gestão Floresta e o Gestão Costeira, responsáveis, respectivamente, pelos programas Mãos na Mata e Bandeira Azul.

Cada grupo técnico é responsável por um programa e tem sua equipe de trabalho. Apenas os coordenadores de cada programa são remunerados, ou seja, fazem parte do quadro funcional do instituto. Os demais componentes de cada grupo

são associados executando trabalho voluntário, parceiros institucionais e, quando necessário, pode ser contratado algum serviço de forma terceirizada.

As atribuições dos grupos técnicos são:

- a) elaborar e executar projetos e ações relacionadas a missão do IAR;
- b) apresentar e cumprir propostas e determinações relativas ao planejamento anual do IAR;
- c) captar recursos para o desenvolvimento de suas atividades;
- d) elaborar pareceres e relatórios referentes aos projetos executados; e
- e) apresentar à Assembléia Geral e/ou Conselho Deliberativo na forma requisitada o andamento das ações sob sua responsabilidade;

Cada Grupo Técnico será gerenciado por um gestor escolhido entre os seus componentes.

4.2.3.2 Divisão do trabalho, departamentalização e alcance da Gerência

De acordo com o apresentado anteriormente, o Instituto Ambiental Ratoles possui dois Grupos Técnicos de Gestão que podem ser caracterizados como dois departamentos, dentro da entidade. Cada uma dessas áreas tem sua rotina e seus processos voltados aos seus objetivos específicos, ou seja, aqueles que satisfaçam seus programas.

A equipe de apoio, no entanto, caracteriza-se por contribuir com os dois Grupos Técnicos no que se refere à parte de secretaria, assessoria jurídica e assessoria de comunicação.

Quanto ao alcance da gerência no Instituto Ambiental Ratoles, pode ser identificado como de média abrangência, visto que, o órgão supremo da Assembléia

Geral e com o Conselho Deliberativo, responsável por aprovação de todas as ações condizentes com os objetivos dos programas, não há um grande número de subordinados que se reportam a um determinado gerente ou diretor.

Cada Grupo Técnico tem na sua coordenação um responsável, o que aponta certo grau de autonomia, já que o planejamento das ações de cada programa, bem como seus projetos, são elaborados separadamente e depois submetidos à aprovação do Conselho Técnico e do Conselho Deliberativo.

4.2.3.3 Tipo de estrutura organizacional

A estrutura organizacional identificada no Instituto Ambiental Ratoles, é a *por produto ou por mercado*, segundo a classificação de Stoner (1985) - apresentada no capítulo dois. Tal classificação se dá, pois todas as pessoas e processos envolvidos em um programa estão reunidos numa única unidade de trabalho – neste caso a Gestão de Florestas e a Gestão Costeira.

A facilidade na coordenação dos resultados esperados por cada programa, a otimização dos recursos alocados para cada área e a utilização máxima dos recursos humanos especializados são as vantagens, das citadas por Stoner (1985) da estrutura organizacional *por produto ou por mercado*, identificadas no IAR.

Quanto às desvantagens apontadas pelo mesmo autor, não foram identificadas no instituto, pois na organização o estabelecimento das políticas gerais já foi delineado conforme este tipo de estrutura, não dificultando a coordenação das atividades; e, quanto aos custos da duplicidade de atividades em cada Grupo Técnico, são irrelevantes, já que a equipe de apoio ampara ambos.

4.2.3.4 O Processo decisório

A estrutura de tomada de decisão dentro do IAR é um processo participativo constante, realizado de forma planejada.

O IAR é estruturado de maneira para que o Conselho Deliberativo e o Conselho Técnico tomem decisões construídas coletivamente com os colaboradores atuantes – sócios efetivos, de acordo com os objetivos sociais e diretrizes da organização.

4.2.3.5 Instrumentos e procedimentos de trabalho

No Instituto Ambiental Ratoes o principal instrumento de trabalho utilizados são os *e-mails* – todos os órgãos, áreas e pessoas envolvidas nos processos da entidade comunicam-se via *e-mail*, porém todas as comunicações são registradas e arquivadas, tanto eletronicamente quanto de forma impressa, para que haja um controle efetivo.

Além dos *e-mails*, há, no IAR, o manual administrativo. O manual permite que os colaboradores, bem como os associados que manifestem interesse, se familiarizem com a rotina e processos administrativos da entidade, servindo também como um roteiro para os procedimentos administrativos.

4.2.4 Formas de captação de recursos no Instituto Ambiental Ratonés

As rendas e o patrimônio do Instituto Ambiental Ratonés, conforme o disposto em seu Estatuto Social, são constituídos por:

- a) doações;
- b) subvenções;
- c) recursos provenientes de eventos artísticos, sociais, esportivos, culturais e ecológicos;
- d) recursos provenientes de vendas de objetos;
- e) contribuições mensais facultativas dos Associados.

A captação de recursos no IAR é caracterizada como pró ativa, já que a mesma se dá, exclusivamente, pela iniciativa da entidade com a inscrição de projetos relacionados aos dois programas - mãos na Mata e Bandeira Azul - em concorrências públicas (Órgãos Governamentais) ou privadas (empresas e fundações privadas) de financiamento de projetos.

O processo de captação de recursos no Instituto Ambiental Ratonés pode ser definido da forma a seguir exposta, conforme as informações obtidas em entrevista e baseado no modelo de Cruz (2000):

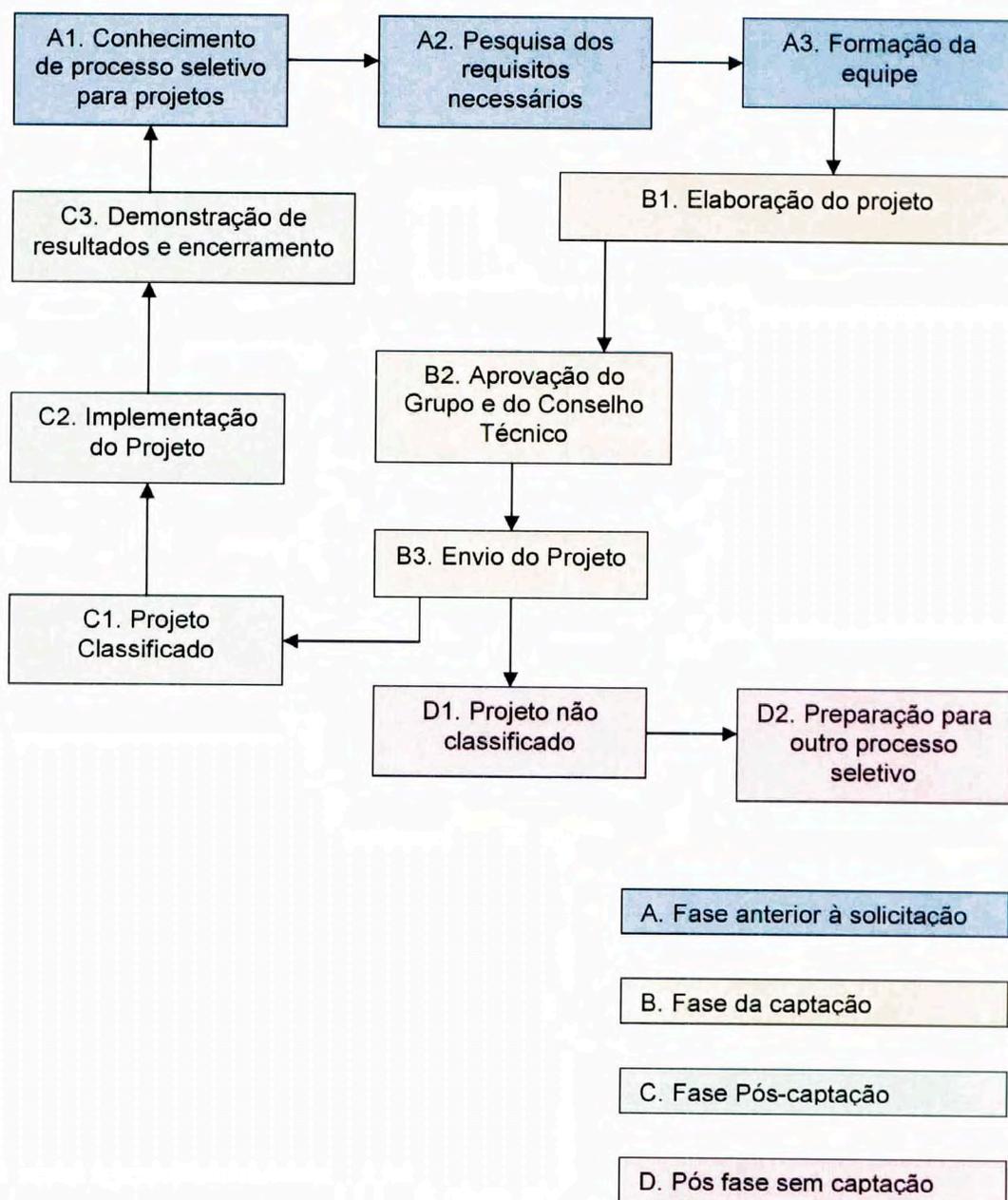


Figura 3 – O processo de captação de recursos no IAR
 Fonte: Elaborado a partir do modelo de Cruz *apud* Edles, 1993, p.57.

O processo de captação de recursos na organização inicia com o conhecimento de um processo seletivo para projetos relacionados às áreas de atuação dos programas do instituto, que se dá, principalmente, por meio da comunicação por associados ou pelos próprios profissionais envolvidos nos programas. Esta fase segue-se com uma pesquisa dos requisitos para concorrer ao

processo seletivo e com a formação da equipe que formulará o projeto e que, posteriormente, implantará o mesmo. Na segunda fase do processo de captação de recursos, o projeto é elaborado, passa pela aprovação do responsável pelo respectivo Grupo Técnico de Gestão e, posteriormente, pelo Conselho Técnico e é enviado ao órgão/empresa financiadora.

Os recursos captados no IAR são divididos pela entidade em dois blocos: parceiros e projetos. Os mesmos serão classificados a seguir.

4.2.4.1 Parceiros

São identificados como parceiros do Instituto Ambiental Ratoes os órgãos governamentais, fundações e demais organizações que colaboram com a execução de suas ações, através de contribuições não monetárias. Esses parceiros contribuem com a entidade por meio da cessão de instalações, transporte ou serviços prestados. Atualmente o IAR conta com seis parceiros: a FATMA – Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Habitasul, Conselho Comunitário do Monte Verde, FEE - *Foundation for Environmental Education* (Fundação para a Educação Ambiental) e Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro.

Estes parceiros identificam-se, segundo a classificação tipos de recursos captados proposta por Moraes (2001), como Institucionais, pois são financiamentos que mantêm o funcionamento da entidade na execução de seus projetos e no seu funcionamento interno.

Quanto à classificação de fontes de financiamento, proposta por Cruz (1998), os parceiros do IAR podem ser identificados como:

- a) empresas – é o caso da Habitasul, a empresa percebe credibilidade nas ações do IAR e considera sua causa realmente importante para a sociedade;
- b) fundações e agências (Nacionais e Internacionais) – tratam-se de fundações, públicas ou privadas, que, além de identificarem-se com a causa e sentirem-se beneficiadas pelas ações do IAR, possuem o propósito de apoiar atividades com objetivos sociais. São exemplos de fundações e agências: a FATMA, o SENAI e a FEE;
- c) recursos públicos governamentais – é o caso da Agência Brasileira de Gerenciamento Costeiro, que apóia o Programa Bandeira Azul, rastreando as praias abrangidas pelo programa.

4.2.4.2 Projetos

A classificação de projetos, dada ao segundo bloco de recursos captados pelo Instituto Ambiental Ratonos acontece, pois os referidos recursos são captados para projetos específicos. Assim sendo, quando o projeto se encerra, aqueles recursos também se extinguem.

Para os recursos apontados pela entidade como projetos, os mesmos podem ser classificados quanto ao tipo de recursos como:

- a) projetos específicos – o recurso é liberado mediante a aprovação de um projeto e possibilita a sua execução; apenas atividades internas diretamente relacionadas ao desenvolvimento do projeto serão financiadas;

- b) venda de produtos e serviços – há a possibilidade do projeto obter recursos por meio da comercialização de produtos por ele gerados, como acontece no projeto de fabricação e comercialização de ecoprodutos pelos jovens participantes do programa Mãos na Mata;
- c) associações – a obtenção de recursos de membros do IAR que se identifiquem com aquele projeto e procurem colaborar com seu financiamento.

Quanto à classificação de fontes de financiamento, os projetos podem ser definidos da seguinte forma:

- a) recursos públicos governamentais: atualmente o IAR tem como principal fonte de financiamento para seus programas Órgãos Governamentais. O Ministério Público Federal é o principal financiador do Programa Mãos na Mata, enquanto o Ministério do Meio Ambiente financia a maioria dos projetos do Programa Bandeira Azul. Estes recursos são repassados na forma de *financiamentos específicos*, ou seja, têm prazo definido para terminar, mas podem ser renovados; e
- b) eventos e projetos de geração de renda: os eventos e projetos de geração de renda são executados por cada programa e os recursos captados são reinvestidos nos próprios projetos. Além da captação de recursos pelos eventos, os mesmos são bastante importantes à medida que divulgam os programas do IAR e promovem o engajamento de novos indivíduos a causa.

Para melhor visualização da classificação, os recursos captados pelo Instituto Ambiental Ratonos podem ser apresentados de forma resumida no quadro comparativo a seguir:

Financiador	Classificação quanto ao tipo de recurso	Classificação quanto à fonte de financiamento
FATMA	Institucional	Fundação
SENAI	Institucional	Fundação
Habitasul	Institucional	Empresa
Conselho Comunitário do Monte Verde	Institucional	Fundação
Agência Costeira	Institucional	Recursos Públicos Governamentais
FEE	Institucional	Fundações e Agências Internacionais
Ministério Público Federal	Projetos Específicos	Recursos Públicos Governamentais
Ministério do Meio Ambiente	Projetos Específicos	Recursos Públicos Governamentais

Quadro 4: Classificação dos recursos captados pelo IAR
 Fonte: Elaborado pela autora

Das principais vantagens e desafios dos tipos de fontes de financiamento descritos por Cruz (1998), os identificados no Instituto Ambiental Ratonos, por meio da entrevista com o responsável e pela observação do pesquisador, podem ser visualizados por meio dos quadros a seguir:

Fontes Financiadoras			
	Empresas	Fundações	Governo
Vantagens	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menor burocracia. 2. Pode gerar divulgação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dão credibilidade. 2. Apresentam modelos para proposta e auxiliam no desenho de indicadores e obtenção de resultados. 3. Possuem a missão clara, o que facilita identificação com o projeto a ser apresentado. 4. Mais democrático. 5. Falam a mesma língua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legitimação. 2. Garantia de verba. 3. Longo período.

Quadro 5: Vantagens das fontes financiadoras para o IAR.
 Fonte: Elaborado a partir dos apontamentos de Cruz (1998)

Fontes Financiadoras			
	Empresas	Fundações	Governo
Desafios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visibilidade e retorno de imagem podem ser requisitados. 2. Instabilidade econômica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compatibilizar os interesses de fundações e entidades. 2. Frequentemente são de difícil acesso. 3. Têm poucas áreas de prioridade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vencer a burocracia. 2. Sobreviver dentro da política do governo. 3. Diminuição e remanejamento de verbas destinadas ao Terceiro Setor.

Quadro 6: Desafios das fontes financiadoras para o IAR
 Fonte: Elaborado a partir dos apontamentos de Cruz (1998)

O que chama a atenção no caso do Instituto Ambiental Ratores é que, mesmo sendo intitulado como uma OSCIP, possuindo, assim, um Termo de Parceria – instrumento jurídico para celebração de convênios entre entidade e Governo, os recursos repassados por órgãos Governamentais não utilizam o instrumento. Tal fato ocorre, pois os órgãos públicos financiadores do IAR regem-se por normas diferentes as do Ministério da Justiça.

Conforme o Estatuto Social do IAR, a renda da entidade será destinada aos custos dos projetos desenvolvidos pelo IAR ou outra instituição afim, sempre sob supervisão técnica daquele, aos custos administrativos e a aquisição de bens e serviços que venham ao encontro dos objetivos institucionais. Os ativos e as receitas do IAR não poderão, sob qualquer hipótese, ter aplicação diversa da estabelecida no estatuto.

4.3 Análise comparativa dos casos estudados

O estudo de casos múltiplos além de dar ao pesquisador a oportunidade de conhecer profundamente mais de uma realidade e, assim, tecer conclusões que o auxiliem a compreender determinado fenômeno, possibilita comparar as realidades pesquisadas e identificar semelhanças ou diferenças. Dentro deste contexto e diante da apresentação e análise de dados colhidos nas organizações estudadas, apresenta-se a análise comparativa.

4.3.1 As organizações estudadas

As organizações estudadas – Instituto Guga Kuerten e Instituto Ambiental Ratonés - são organizações do Terceiro Setor que, conforme a proposta do estudo, optaram pela titulação de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público).

O IGK é uma OSCIP com a finalidade social, cujos objetivos têm as finalidades: a promoção da assistência social, a promoção gratuita da educação e a promoção do desenvolvimento econômico, social e combate a pobreza. O IAR, por

sua vez, possui finalidade ambiental e seus objetivos são: a promoção de medidas de preservação ambiental e desenvolvimento sustentável, promoção gratuita da educação e promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza.

Ambas as organizações, seguindo os requisitos de qualificação como OSCIP, têm seus estatutos sociais que dispõem sobre:

- a) A observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- b) 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;
- c) 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;
- d) 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;
- e) 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;

- f) 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;
- g) As normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo: a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade; 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; 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; e a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pela OSCIP conforme as normas determinadas pela Constituição Federal.

Quanto à titulação por OSCIP, cada organização mostrou um motivo diferente pelo qual fez a opção. O IGK obteve a titulação de OSCIP com o intuito de dispor da titulação de Utilidade Pública Federal e, assim, oferecer vantagens de caráter tributário a seus parceiros mantenedores, além de buscar a legitimidade. No IAR a opção de OSCIP foi realizada pela crença de que tal ato seja fundamental para a transparência das ações das organizações do Terceiro Setor, reafirmando, assim, sua idoneidade.

4.3.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional, conforme a análise realizada em cada entidade, no capítulo anterior, engloba as categorias: divisão do trabalho, departamentalização e alcance da gerência, tipo de estrutura organizacional, estrutura formal e informal da organização, processo decisório e instrumentos e procedimentos de trabalho.

No item *divisão do trabalho, departamentalização e alcance da gerência*, é identificada, como principal característica, que ambas as organizações possuem duas áreas, e que as mesmas são voltadas para programas específicos. No IGK há a área social, com suas rotinas e processos voltados ao Programa do Fundo de Apoio a Projetos Sociais e a área esportiva, voltada ao Programa de Esportes e Educação. As áreas, no IAR, são definidas como Gestão de Floresta e Gestão Costeira, responsáveis, respectivamente, pelos programas Mãos na Mata e Bandeira Azul. O alcance da gerência no IGK é caracterizado como de grande abrangência, pois há um grande número de subordinados que se reportam a uma chefia - o centro do poder é o cargo da presidência, que é responsável por todas as deliberações e supervisão dos programas. No IAR o alcance da gerência é identificado como de média abrangência, visto que existem órgãos responsáveis pela aprovação das ações, embora as áreas tenham autonomia para o planejamento das ações e elaboração de projetos.

Os dois casos estudados apresentam como *tipo de estrutura organizacional* o conceito de estrutura *por produto ou por mercado*, pois reúnem numa mesma unidade de trabalho, todas as pessoas e tarefas relacionadas a um produto/programa. Em ambas as organizações as vantagens identificadas deste tipo

de estrutura organizacional foram: a facilidade na coordenação dos resultados esperados por cada programa, a otimização dos recursos alocados para cada área e a utilização máxima dos recursos humanos especializados.

O *processo decisório* no IGK é realizado de forma centralizada – pela presidência – e, geralmente, de forma programada, de acordo com as normas, procedimentos e diretrizes do instituto. No IAR, a estrutura de tomada de decisão é participativa e constante, as decisões são construídas pelos órgãos superiores em conjunto com os sócios efetivos.

Os principais *instrumentos e procedimentos de trabalho* utilizados em ambas as organizações estudadas são os *e-mails*. No IGK existe, ainda, como forma de comunicação entre as áreas, um formulário – comunicação interna padrão. O IAR conta, também, com o manual administrativo, que auxilia os colaboradores com a rotina e procedimentos administrativos da entidade.

4.3.3 Captação de recursos

Nas duas organizações estudadas o processo de captação de recursos é realizado de forma pró ativa, ou seja, as entidades vão ao encontro de novos parceiros mantenedores.

O processo de captação no IGK se dá em 12 etapas, que compreende desde a pesquisa de possíveis parcerias até o encontro entre as partes. É um processo que está alicerçado no contato entre os responsáveis da entidade e da organização possível parceira, dependendo bastante da desenvoltura da pessoa que representa a entidade.

No IAR o processo de captação se mostra um pouco mais simples, com 11 fases, porém, mais formal. Os projetos desenvolvidos por cada programa são inscritos em processos seletivos de financiamento e todo o processo se dá sem contato verbal entre financiador e responsáveis pelo projeto financiado. Tudo ocorre de forma burocrática, por intermédio da proposta escrita do projeto e posteriores relatórios de resultados.

Obedecendo a classificação usada no estudo, a captação de recursos em organizações do Terceiro Setor, pode ter a sua classificação como tipos de recursos captados e fontes de financiamento.

4.3.3.1 Tipos de recursos captados

No Instituto Guga Kuerten, os recursos classificados pela entidade como Parceiros Financiadores são considerados, no que tange ao tipo de recursos, conforme a definição de Moraes (2001) citada no capítulo dois, como *Associações*, pois atuam financiando a manutenção da entidade. Os Parceiros Institucionais, como a própria definição indica, são classificados pelo tipo de recursos como *Institucionais*, pois mantêm os programas da entidade de forma não monetária.

A classificação de recursos *Institucionais* também é aplicada no Instituto Ambiental Ratonés, no que tange aos financiadores intitulados *parceiros* pela entidade. Já os financiadores classificados pela entidade como *Projetos*, podem se enquadrar em três tipos de recursos captados: Associações; Projetos específicos; e Venda de produtos ou serviços.

Percebe-se que o IAR obtém uma gama maior de tipos de recursos captados, e que são ausentes, em ambas as organizações estudadas, os recursos do tipo

Doações, que se caracterizam, principalmente, por serem obtidas junto a pessoas físicas ou jurídicas que preferem contribuir sem a participação contínua.

Outro tipo de recurso captado nos dois casos estudados é o *Voluntariado*, identificado na organização dos recursos humanos de cada entidade, e que, mesmo não constituindo uma forma de financiamento propriamente dita, permite que a entidade aloque os recursos poupados com profissionais em outros fins.

4.3.3.2 Fontes de financiamento

Quanto à classificação das fontes de financiamento, conforme a definição de Cruz (2000) apresentada na fundamentação teórica do presente estudo, é identificada no Instituto Guga Kuerten como: Empresas; Fundações e Agências (nacionais e internacionais); e Recursos Públicos Governamentais – sendo que neste último caso só se enquadram os recursos classificados como do tipo institucional, ou seja, não monetários.

No Instituto Ambiental Ratoles, utilizando os mesmos apontamentos teóricos relacionados anteriormente, as fontes de financiamento utilizadas pela entidade podem ser classificadas como: Empresas; Fundações e agências (nacionais e internacionais); Recursos públicos governamentais – por meio de financiamentos específicos; e Eventos e projetos de geração de renda.

Neste tópico, conforme visto nos tipos de recursos captados, o IAR possui fontes de financiamento mais variadas. Tal fato possibilita ao IAR uma posição mais privilegiada, à medida que, no caso de uma ou mais fontes falharem, suas ações ainda podem ser financiadas por outras fontes.

As fontes classificadas como *Indivíduos e Igrejas* não aparecem em ambos os casos estudados. Isso demonstra que as duas organizações estudadas não consideram vantajosos esforços para que sejam captados recursos junto a indivíduos, já que essas colaborações, geralmente, são de quantias menores e repassadas de forma descontínua. Enquanto as colaborações vindas de *Igrejas* podem ser vistas como uma atitude “partidária” da entidade, que não vem ao encontro aos objetivos sociais expostos nos dois casos.

4.4 Proposta do estudo

Por meio dos dados coletados, bem como pela análise dos mesmos, realizada no capítulo anterior, e, ainda, embasado pelo referencial teórico, são apresentadas propostas de ações às OSCIPs estudadas. Tal proposta tem o intuito de propiciar as entidades, principalmente, formas de potencializar as vantagens oferecidas pela titulação de OSCIP, especificamente no que tange ao item captação de recursos – variável de vital importância para a sobrevivência de qualquer organização do Terceiro Setor. Assim, ações são traçadas para cada organização, conforme pode ser observado nos quadros a seguir.

Instituto Guga Kuerten
Ações
1. Conhecimento das vantagens que o Termo de Parceria oferece junto a órgãos públicos governamentais
2. Pesquisa dos órgãos públicos governamentais que promovem financiamentos por meio do Termo de Parceria
3. Organização de equipes responsáveis pela elaboração de projetos
4. Veiculação da imagem da entidade junto aos seus programas
5. Diversificação dos tipos/fontes de recursos captados

Quadro 7: Proposta de plano de ações para o Instituto Guga Kuerten
Fonte: Elaborado pela autora

Instituto Ambiental Ratonés
Ações
1. Pesquisa dos órgãos públicos governamentais que promovam financiamentos por meio do Termo de Parceria
2. Elaboração de projetos e convênios que se enquadrem aos órgãos pesquisados
3. Diversificação dos tipos/fontes de recursos captados

Quadro 8: Proposta de plano de ações para o Instituto Ambiental Ratonés.
Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro sete, em que são apontadas ações para o Instituto Guga Kuerten, estas estão alicerçadas na busca de parcerias junto a órgãos públicos governamentais, por meio de convênios - quando os recursos são repassados regularmente em parcelas, ou por financiamentos específicos, como acontece no financiamento de projetos dentro da entidade. Deste modo, há a otimização dos benefícios oferecidos pela titulação de OSCIP – por meio do Termo de Parceria, o fortalecimento da legitimação da entidade junto ao governo e o repasse de verbas por um período previamente estipulado, o que se torna uma garantia da continuidade das atividades desenvolvidas pela organização.

Além dos esforços para captação de recursos governamentais, sugere-se que a imagem do IGK seja reforçada por meio de seus programas e projetos desenvolvidos. O instituto vem articulando várias ações com a finalidade de assistência social, combate à pobreza e à exclusão, o que pode corroborar para o reconhecimento efetivo das melhorias trazidas pela organização junto à sociedade catarinense, desvinculando o IGK apenas a imagem do tenista Guga Kuerten.

No quadro oito, que inclui as ações sugeridas ao Instituto Ambiental Ratonés, são vistos como pontos principais: a potencialização dos benefícios trazidos pelo Termo de Parceria, por meio de convênios com os órgãos governamentais que o utilizem; e a diversificação dos tipos e fontes de recursos captados, seja por

parcerias com empresas – muitas tentam engajar-se em causas ambientalistas a fim de demonstrar sua responsabilidade social – ou por meio, ainda, da captação junto a pessoas físicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já exposto no capítulo um, que abordou a contextualização do tema e descrição do problema deste trabalho, a pergunta de pesquisa que norteou a sua realização foi: caracterizar a estrutura organizacional e as formas de captação de recursos em organizações do Terceiro Setor, intituladas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs. Tal estudo foi viabilizado a partir do estudo de duas entidades, em específico, O instituto Guga Kuerten e O Instituto Ambiental Ratonés.

Neste capítulo são expostas as conclusões relativas a esta pesquisa, com base nos objetivos da mesma, bem como suas recomendações e sugestões para estudos futuros.

5.1 Conclusões

Para a elucidação do problema de pesquisa, bem como para o atendimento do objetivo principal de trabalho, objetivos específicos foram traçados. Como primeira etapa, foram levantados, junto à literatura, o conceito de Terceiro Setor, o histórico das organizações pertencentes ao Terceiro Setor no Brasil e a administração nestas organizações, além da conceituação de Estrutura Organizacional e formas de captação de recursos.

Tendo o embasamento teórico, foi possível estabelecer categorias para análise das OSCIPs escolhidas, caracterizando-se, assim, suas estruturas organizacionais, a partir dos itens: divisão do trabalho, departamentalização e alcance da gerência, tipo de estrutura, processo decisório, instrumentos e

procedimentos de trabalho; suas formas de captação de recursos, a partir das classificações: quanto ao tipo de recurso captado e quanto às fontes financiadoras.

No que tange à estrutura organizacional, concluiu-se que ambas as organizações possuem uma estrutura formal e informal, caracterizadas pela organização dos recursos humanos. Nos dois casos estudados, os recursos humanos seguem as categorias: órgãos estatutários, quadro funcional e quadro voluntário.

Os órgãos estatutários são aqueles previstos no estatuto e seguem as denominações estabelecidas pela Lei 9070/99, com poucas variações. No Instituto Guga Kuerten os órgãos estatutários são: a assembléia geral, o conselho de administração, a diretoria, o conselho consultivo e o conselho fiscal. No Instituto Ambiental Ratonés, os órgãos estatutários são: a assembléia geral, conselho deliberativo, conselho fiscal e conselho técnico.

O quadro funcional aparece, em ambas as organizações, diretamente ligados aos programas, principalmente na função de apoio. No IGK o quadro funcional resume-se aos coordenadores de cada área – social e esportiva, ao responsável pelo departamento financeiro e a uma secretária. No IAR a situação se repete, os dois coordenadores dos grupos técnicos fazem parte do quadro funcional da entidade, assim como um assessor jurídico, um assessor de comunicação e uma secretária.

No item voluntariado, cabe destacar que são voluntários das organizações estudadas, os seus associados. Sendo que no IGK os associados estão ligados, apenas, as funções exercidas nos órgãos estatutários, enquanto no IAR os associados estão engajados diretamente nas ações desenvolvidas junto aos programas da entidade, além de compor os órgãos estatutários.

No item divisão do trabalho e departamentalização, as duas organizações estudadas apresentam um modelo bastante semelhante. Nos dois casos existem áreas que funcionam como departamentos e que são voltadas a programas específicos. Foram identificados, ainda, em ambos os casos, um departamento de apoio.

O alcance da gerência se mostrou diferente em cada realidade pesquisada. No IGK o alcance da gerência é considerado de grande abrangência, pois uma só pessoa – a presidente da entidade – é responsável por todos os subordinados, deliberando e supervisionando as duas áreas da organização. No IAR o alcance da gerência é definido como de média abrangência, pois as áreas possuem certa autonomia e não há um grande número de subordinados que se reportam a um determinado gerente ou diretor.

O tipo de estrutura organizacional é um fator em comum, nas duas organizações estudadas, e se caracteriza como *por produto ou por mercado*. Tanto no IGK quanto no IAR, todas as pessoas e processos envolvidos em um programa estão reunidos numa única unidade de trabalho. As duas entidades apontaram como vantagens deste tipo de estrutura a facilidade na coordenação dos resultados esperados, a otimização dos recursos alocados em cada área, bem como a utilização máxima dos recursos humanos especializados.

Quanto ao processo decisório, este mostra-se como o principal diferencial entre os casos estudados. No Instituto Guga Kuerten, o processo de tomada de decisão é realizado de forma programada, tendo como base o planejamento previamente realizado pela entidade. Este processo é totalmente centralizado, apenas a figura da presidente da entidade tem esse poder. Já no Instituto Ambiental Ratonos o processo de decisão tem o intuito de ser o mais participativo possível,

envolvendo os componentes do Conselho Deliberativo, Conselho Técnico e os colaboradores efetivamente atuantes. Este processo se dá de forma planejada, mas também constante.

Os instrumentos e procedimentos de trabalho utilizados no IGK são formulários, para comunicação das áreas funcionais com os órgãos estatutários, além de *e-mails*, que são utilizados para procedimentos menos formais, principalmente para a comunicação das áreas com os viabilizadores dos projetos. Os manuais permitem aos integrantes da entidade estar informados dos procedimentos de cada programa. No IAR os *e-mails* são a forma mais usada de comunicação e existem, ainda, os manuais administrativos, que servem especificamente para demonstrar os processos e rotinas administrativas do instituto.

No que tange às formas de captação de recursos, ambas as organizações estudadas demonstram uma atitude pró-ativa, ou seja, as entidades desenvolvem ações a fim de captar novos financiadores e manter os parceiros já existentes. As formas de captação de recursos foram analisadas em dois aspectos: tipo de recursos captados e fontes de financiamento.

Quanto ao tipo de recursos captados, no Instituto Guga Kuerten, são identificados dois tipos: *associação* – atuam de forma a financiar a manutenção da entidade, com comprometimento e apoio prolongado, e *institucional* – mantém o funcionamento da entidade por meio de contribuições não-monetárias. No Instituto Ambiental Ratonos os recursos são identificados em três tipos: *institucional*, *projetos específicos* – recursos liberados mediante a aprovação de um projeto e possibilita a sua execução, e *venda de produtos e serviços* – renda a partir da comercialização de produtos gerados por um projeto.

As fontes de financiamento no IGK estão divididas em: empresas; recursos públicos governamentais; fundações e agências nacionais. Da mesma forma também estão divididas as fontes de recursos no IAR, sendo a diferença que os recursos públicos governamentais financiam grande parte dos projetos da organização.

Contudo, conclui-se por meio da análise comparativa dos casos estudados, que os principais aspectos comuns mais relevantes entre as duas OSCIPs são o tipo da estrutura organizacional, a divisão do trabalho e a departamentalização, no que diz respeito à estrutura organizacional. Ambas possuem áreas que funcionam como departamentos e desenvolvem ações para programas específicos. Este modelo demonstra-se bastante eficiente, para as organizações estudadas. A abrangência da gerência e o processo de tomada de decisão são dois pontos bastante divergentes nas duas realidades analisadas. No IGK a tomada de decisão é totalmente centralizada e espelha o alcance da gerência bastante abrangente. Já no IAR o processo de tomada de decisão é identificado como participativo, envolvendo os órgãos estatutários competentes e os indivíduos que atuam na OSCIP. O alcance da gerência de média abrangência corrobora para esta situação.

No que se refere às formas de captação de recursos, a análise comparativa permitiu concluir que os tipos de recursos captados e as fontes de financiamento divergem em poucos aspectos, sendo que o diferencial é a forma com que os recursos - monetários ou não – financiam o objetivo social de cada entidade.

Um ponto a ser ressaltado é que, em ambos os casos pesquisados, o termo de parceria, que é identificado por meio da Lei 9070/99 como a maior vantagem para uma OSCIP, já que possibilitaria a captação de recursos junto ao governo de forma menos burocrática, não é utilizado. O motivo pelo qual a IGK não utiliza o termo de

parceria é por não receber recursos de ordem públicos governamentais. No IAR o termo de parceria não é utilizado, pois seus atuais mantenedores governamentais (Ministério do Meio Ambiente e Ministério Público Federal) não o reconhecem.

5.2 Recomendações

Conforme os apontamentos do capítulo anterior, no qual é exposta uma proposta de um plano de ações às organizações estudadas, tendo, ainda, como base a análise realizada e embasada pelo referencial teórico, é possível tecer algumas recomendações às entidades pesquisadas.

As recomendações ao Instituto Guga Kuerten estão alicerçadas na busca de parcerias junto a órgãos públicos governamentais, por meio de convênios ou financiamento de projetos específicos, desta forma há a garantia de recursos repassados regularmente por um período pré-estipulado. Assim, há a otimização dos benefícios oferecidos pela titulação de OSCIP – por meio do termo de parceria e o fortalecimento da legitimação da entidade junto ao governo. Tais ações podem ser vitais para a continuidade das atividades desenvolvidas pela organização.

Além dos esforços para captação de recursos governamentais, sugere-se que a imagem do IGK seja reforçada por meio de seus programas e projetos desenvolvidos. O instituto vem articulando várias ações com a finalidade de assistência social, combate à pobreza e à exclusão, isto pode corroborar para o reconhecimento efetivo das melhorias trazidas pela organização junto à sociedade catarinense, desvinculando o IGK apenas a imagem do tenista Guga Kuerten.

As recomendações ao Instituto Ambiental Ratores têm como pontos principais: a potencialização dos benefícios trazidos pelo Termo de Parceria, por meio de convênios com os órgãos governamentais que o utilizem; e a diversificação

dos tipos e fontes de recursos captados, seja por parcerias com empresas ou por meio, ainda, da captação junto a pessoas físicas.

5.3 Sugestões para estudos futuros

Com base nos resultados apurados, apresenta-se a seguir sugestões para outros trabalhos que podem ser realizados com o intuito de se esclarecer determinados aspectos verificados durante a pesquisa e após análise dos dados, relacionados a este tema. São eles:

- a) estudo das reais vantagens da qualificação como OSCIP;
- b) pesquisa para o levantamento dos órgãos públicos governamentais que reconhecem e utilizam o termo de parceria;
- c) estudo de quais tipos de recursos e fontes de financiamento trazem mais benefícios às organizações com fins não econômicos.

Assim, verifica-se que este mesmo assunto ainda oferece opções para pesquisas importantes.

REFERÊNCIAS

ALTENHOFEN, Viviane. **Desvendando os espaços de participação nas organizações do Terceiro Setor**: contribuições da região do Vale do Rio dos Sinos. Seminário do Terceiro Setor – Cidadania e Voluntariado. São Leopoldo, Rio Grande do Sul. Ano 2, 2000.

ALVAREZ, Maria E. B. **Organizações Sistemas e Métodos**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1990.

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos para uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

ARAÚJO, Luiz C. G. **Organizações e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1994.

BAYAMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 6, p. 119-126, nov./dez. 1997.

BENÍCIO, João Carlos. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global Editora, 2000.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**: uma abordagem comparative. São Paulo: Atlas, 1979.

CAMARGO, M.F. *et al.* **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.

CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da Sociedade Civil**. In: IOSCHPE, E.B. (Org.) 3º Setor, desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2002.

CRUZ, Célia Meirelles. ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.

CURY, Antônio. **Organizações e Métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FARIA, A. Nogueira. **Organizações e Métodos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

FERREIRA, Ademir Antônio. REIS; Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERNANDEZ, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____, Rubem César. **O que é o Terceiro Setor?** In: IOSCHPE, E.B. (Org.) 3º Setor, desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERRAREZI, E.; REZENDE. V. **Organização da sociedade civil de interesse público – OSCIP: a lei 9.790 como alternativa para o Terceiro Setor.** Brasília: Comunidade Solidária, 2000. 82p.

FRANK, Jársom. Nova lei substitui convênios por termos de parceria. **Gazeta Mercantil de Santa Catarina**, n. 21635, p. 6, 29 julho de 1999.

FUNDAÇÃO GRUPO ESQUEL DO BRASIL. Apresenta alternativas para o desenvolvimento sustentável, além de informações sobre as organizações que compõem o Terceiro Setor. Disponível em www.esquel.org.br . Acesso em 20 de Setembro de 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8 ed. São paulo: Pearson Brasil, 2004.

HARTUNG, Alcyr Peters. **O cooperativismo ao alcance de todos.** 2ed. Florianópolis: OCESC, 1996.

HESSEL. José Ribeiro. **Organizações e Métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 1984.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Pearson Education Brasil, 1999.

JUCIUS, Michael; J. SCHLENDER, William E. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1974.

KELLY, Francis J.; KELLY, Hearther Mayfield. **O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KISIL, M. **Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária**. In: IOSCHPE, E.B. (Org.) 3º Setor, desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LANDIM, Leilah. **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc.**. Rio de Janeiro: NAU, 1998.

LORIGGIO, Antônio. **De onde vêm os problemas: método para o diagnóstico eficaz**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

LUPORINI, Carlos Eduardo. **Sistemas Administrativos: uma abordagem moderna de O & M**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Paulo Haus. Artigo Virtual: Institutos, fundações, ONGs, OSCIPs e filantrópicas. Disponível em: [www.rits.org.br/legislação teste](http://www.rits.org.br/legislação_teste). 2002a. Acesso em 14 de agosto de 2004.

MELLO, Fernando. **Administração em organizações do terceiro setor**. Apostila do curso de pós-graduação em gestão estratégica de empresas. Florianópolis: FEPESE, 2001.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. **Visitando o terceiro setor (ou uma parte dele)**. Brasília, 1999.

MORAES, F. C. C. **Um estudo sobre a autosustentação financeira das organizações não governamentais**. Dissertação – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

NEWMAN, William H. **As Técnicas de Organização e Gerência**. São Paulo: Atlas, 1971.

OLIVEIRA, Maíra F. **A problemática da gestão administrativa em organizações do terceiro setor**. Vale dos Sinos: Unisinos, 1999.

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO – OSCIPs. Apresenta a Lei 9790/99 e seus objetivos, além de informações sobre estas organizações. Disponível em www.mj.gov.br/snj/oscip. Acesso em 08 de novembro de 2004.

REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Apresenta informações sobre o Terceiro Setor, sua legislação, acervo, revista especializada e centro de estudos. Disponível em www.rits.org.br. Acesso em 20 de novembro de 2004.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais *versus* crise no financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Fernanda Bornhausen. Uma amplitude maior para o terceiro setor. **Gazeta Mercantil**, v. 79, n. 21571, p. D-4, 29 de abril de 2000.

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, janeiro-março. 1998.

SALLESSS, H. K. **A estrutura de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de suas fontes financiadoras**. Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

SETOR 3. Apresenta informações sobre o Terceiro setor, definições, notícias e artigos sobre o assunto. Disponível em www.setor3.com.br. Acesso em: 26 outubro 2004.

STONER, James e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

TEAD, Ordway. **A Arte da Administração**. 2 ed. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

TRIVIÑOS. A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista

Roteiro do estudo

1. Caracterização da organização:
 - Nome completo da entidade;
 - Sede;
 - Classificação;
 - Histórico;
 - Missão;
 - Objetivos;
 - Linhas de atuação (programas/projetos e funcionamento dos mesmos).

2. Qualificação como OSCIP:
 - Data da qualificação;
 - Motivo pela escolha.

3. Estrutura Organizacional:
 - Organograma;
 - Recursos Humanos (quadro funcional e voluntariado);
 - Divisão do trabalho, departamentalização e alcance da gerência (setores e departamentos, número de pessoas em cada um e suas funções).

4. Processo decisório (como se dá o processo decisório, pessoas envolvidas etc).

5. Instrumentos e procedimentos de trabalho (formulários, e-mails, comunicações internas, manuais etc).

6. Captação de recursos:
 - Organismos financiadores (governo, doações, parcerias com empresas privadas etc);
 - Formas de captação de recursos.

ANEXO A

Lei das OSCIPs (Lei nº9790/99)

LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.

Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

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 diretoria ou conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio a qualquer título. (Parágrafo incluído pela Mpv nº 37, de 8.5.2002)~~

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. (Redação dada pela Lei nº 10.539, de 23.9.2002)

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 ilícitamente 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 31.8.2001)

§ 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.

§ 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

ANEXO B

Termo de Parceria

CLÁUSULA SEGUNDA - DO PROGRAMA DE TRABALHO, DAS METAS, DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E DA PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS

O detalhamento dos objetivos, das metas, dos resultados a serem atingidos, do cronograma de execução, dos critérios de avaliação de desempenho, com os indicadores de resultados, e a previsão de receitas e despesas, na forma do inciso IV do § 2º do art. 10 da Lei nº 9.790/99, constam do Programa de Trabalho proposto pela OSCIP e aprovado pelo PARCEIRO PÚBLICO, sendo parte integrante deste TERMO DE PARCERIA, independentemente de sua transcrição.

CLÁUSULA TERCEIRA - DAS RESPONSABILIDADES E OBRIGAÇÕES

São responsabilidades e obrigações, além dos outros compromissos assumidos neste TERMO DE PARCERIA:

I - Da OSCIP

a - executar, conforme aprovado pelo PARCEIRO PÚBLICO, o Programa de Trabalho, zelando pela boa qualidade das ações e serviços prestados e buscando alcançar eficiência, eficácia, efetividade e economicidade em suas atividades;

b - observar, no transcorrer da execução de suas atividades, as orientações emanadas do PARCEIRO PÚBLICO, elaboradas com base no acompanhamento e supervisão;

c - responsabilizar-se, integralmente, pelos encargos de natureza trabalhista e previdenciária, referentes aos recursos humanos utilizados na execução do objeto deste TERMO DE PARCERIA, decorrentes do ajuizamento de eventuais demandas judiciais, bem como por todos os ônus tributários ou extraordinários que incidam sobre o presente instrumento, ressalvados aqueles de natureza compulsória, lançados automaticamente pela rede bancária arrecadadora;

d - promover, até 28 de fevereiro de cada ano, a publicação integral na imprensa oficial (União/Estado/Município) de extrato de relatório de execução física e financeira do TERMO DE PARCERIA, de acordo com o modelo constante do Anexo II do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999;

e - publicar, no prazo máximo de trinta dias, contados da assinatura deste TERMO DE PARCERIA, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para promover a aquisição ou contratação de quaisquer bens, obras e serviços, observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;¹¹

f - indicar pelo menos um responsável pela boa administração e aplicação dos recursos recebidos, cujo nome constará do extrato deste TERMO DE PARCERIA a ser publicado pelo PARCEIRO PÚBLICO, conforme modelo apresentado no Anexo I do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999; e

g - movimentar os recursos financeiros, objeto deste TERMO DE PARCERIA, em conta bancária específica indicada pelo PARCEIRO PÚBLICO.

II - Do PARCEIRO PÚBLICO

a - acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução deste TERMO DE PARCERIA, de acordo com o Programa de Trabalho aprovado;

b - indicar à OSCIP o banco em que será aberta conta bancária específica para movimentação dos recursos financeiros necessários à execução deste TERMO DE PARCERIA;

c - repassar os recursos financeiros à OSCIP nos termos estabelecidos na Cláusula Quarta;

d - publicar no Diário Oficial (União/Estado/Município) extrato deste TERMO DE PARCERIA e de seus aditivos e apostilamentos, no prazo máximo de quinze dias após sua assinatura, conforme modelo do Anexo I do Decreto n° 3.100, de 30 de junho de 1999;

e - criar Comissão de Avaliação para este TERMO DE PARCERIA, composta por dois representantes do PARCEIRO PÚBLICO, um da OSCIP e um do Conselho de Política Pública (quando houver o Conselho de Política Pública);

f - prestar o apoio necessário à OSCIP para que seja alcançado o objeto deste TERMO DE PARCERIA em toda sua extensão;

g - fornecer ao Conselho de Política Pública (quando houver) da área correspondente à atividade ora fomentada, todos os elementos indispensáveis ao cumprimento de suas obrigações em relação à este TERMO DE PARCERIA, nos termos do art. 17 do Decreto n° 3.100, de 30 de junho de 1999.

CLÁUSULA QUARTA - DOS RECURSOS FINANCEIROS

Para o cumprimento das metas estabelecidas neste TERMO DE PARCERIA:

I - O PARCEIRO PÚBLICO estimou o valor global de R\$ _____, a ser repassado à OSCIP de acordo com o cronograma de desembolso abaixo.

Exemplo:

VALOR	DATA	CONDIÇÕES
1ª Parcela		Na assinatura do Termo de Parceria
2ª Parcela		
3ª Parcela		Desde que as metas da 1ª parcela tenham sido alcançadas, conforme Subcláusula Sexta.

II - A OSCIP contribuirá com R\$ _____
(caso haja aporte de recursos financeiros por parte da OSCIP) de acordo com o cronograma abaixo.¹²

Exemplo:

VALOR	DATA	CONDIÇÕES

Subcláusula Primeira – O PARCEIRO PÚBLICO, no processo de acompanhamento e supervisão deste TERMO DE PARCERIA, poderá recomendar a alteração de valores, que implicará a revisão das metas pactuadas, ou recomendar revisão das metas, o que implicará a alteração do valor global pactuado, tendo como base o custo relativo, desde que devidamente justificada e aceita pelos PARCEIROS, de comum acordo, devendo, nestes casos, serem celebrados Termos Aditivos.

Subcláusula Segunda – Os recursos repassados pelo PARCEIRO PÚBLICO à OSCIP, enquanto não utilizados, deverão sempre que possível ser aplicados no mercado financeiro, devendo os resultados dessa aplicação serem revertidos exclusivamente à execução do objeto deste TERMO DE PARCERIA.

Subcláusula Terceira – Havendo atrasos nos desembolsos previstos no cronograma estabelecido no *caput* desta Cláusula, a OSCIP poderá realizar adiantamentos com recursos próprios à conta bancária indicada pelo PARCEIRO PÚBLICO, tendo reconhecidas as despesas efetivadas, desde que em montante igual ou inferior aos valores ainda não desembolsados e estejam previstas no Programa de Trabalho.

Subcláusula Quarta – Na hipótese de formalização de Termo Aditivo, as despesas previstas e realizadas no período compreendido entre a data original de encerramento deste TERMO DE PARCERIA e a formalização da nova data de início serão consideradas legítimas, desde que cobertas pelo respectivo empenho.

Subcláusula Quinta – As despesas ocorrerão a conta do orçamento vigente, _____, identificar a classificação programática e econômica da despesa, número e data da nota de empenho. As despesas relativas a exercícios futuros correrão à conta dos respectivos orçamentos, devendo os créditos e empenhos serem indicados por meio de:

a) registro por simples apostila, dispensando-se a celebração de Termo Aditivo, quando se tratar apenas da indicação da dotação orçamentária para o novo exercício, mantida a programação anteriormente aprovada; e

b) celebração de Termo Aditivo, quando houver alteração dos valores globais definidos no *caput* desta Cláusula.

Subcláusula Sexta – A liberação de recursos a partir da terceira parcela, inclusive, ficará condicionada à comprovação das metas para o período correspondente à parcela imediatamente

¹² É importante destacar que não há obrigatoriedade de contrapartidas por parte da OSCIP para a celebração de Termo de Parceria.

anterior a última liberação, mediante apresentação dos documentos constantes dos incisos I e IV do art. 12 do Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999.

CLÁUSULA QUINTA – DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

A OSCIP elaborará e apresentará ao PARCEIRO PÚBLICO prestação de contas do adimplemento do seu objeto e de todos os recursos e bens de origem pública recebidos mediante este TERMO DE PARCERIA, até sessenta dias após o término deste (na hipótese do Termo de Parceria ser inferior ao ano fiscal) ou até 28 de fevereiro do exercício subsequente (na hipótese do Termo de Parceria ser maior que um ano fiscal) e a qualquer tempo por solicitação do PARCEIRO PÚBLICO.

Subcláusula Primeira – A OSCIP deverá entregar ao PARCEIRO PÚBLICO a Prestação de Contas instruída com os seguintes documentos:

I - relatório sobre a execução do objeto do TERMO DE PARCERIA, contendo comparativo entre as metas propostas e os resultados alcançados;

II – demonstrativo integral da receita e despesa realizadas na execução do objeto, oriundos dos recursos recebidos do PARCEIRO PÚBLICO, bem como, se for o caso, demonstrativo de igual teor dos recursos originados da própria OSCIP e referentes ao objeto deste TERMO DE PARCERIA, assinados pelo contabilista e pelo responsável da OSCIP indicado na Cláusula Terceira;

III – extrato da execução física e financeira publicado na imprensa oficial (União/Estado/Município), de acordo com modelo constante do Anexo II do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999;

IV – parecer e relatório de auditoria independente sobre a aplicação dos recursos objeto deste TERMO DE PARCERIA (apenas para os casos em que o montante de recursos for maior ou igual a R\$ 600.000,00 – seiscentos mil reais).

Subcláusula Segunda – Os originais dos documentos comprobatórios das receitas e despesas constantes dos demonstrativos de que trata o inciso II da Subcláusula anterior deverão ser arquivados na sede da OSCIP por, no mínimo, cinco anos, separando-se os de origem pública daqueles da própria OSCIP.

Subcláusula Terceira – Os responsáveis pela fiscalização deste TERMO DE PARCERIA, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização dos recursos ou bens de origem pública pela OSCIP, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária, consoante o art. 12 da Lei 9.790, de 23 de março de 1999.

CLÁUSULA SEXTA – DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados atingidos com a execução do TERMO DE PARCERIA devem ser analisados pela Comissão de Avaliação citada na Cláusula Terceira

Subcláusula Única – A Comissão de Avaliação emitirá relatório conclusivo sobre os resultados atingidos, de acordo com o Programa de Trabalho, com base nos indicadores de desempenho citados na Cláusula Segunda, e o encaminhará ao PARCEIRO PÚBLICO, até ____ dias após o término deste TERMO DE PARCERIA.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA VIGÊNCIA E DA PRORROGAÇÃO

O presente TERMO DE PARCERIA vigorará por ____ / ____ (meses/anos) a partir da data de sua assinatura.

Subcláusula Primeira – Findo o TERMO DE PARCERIA e havendo adimplemento do objeto e excedentes financeiros disponíveis junto a OSCIP, o PARCEIRO PÚBLICO poderá, com base na indicação da Comissão de Avaliação, citada na Cláusula Sexta, e na apresentação de Programa de Trabalho suplementar, prorrogar este TERMO DE PARCERIA, mediante registro por simples apostila ou requerer a devolução do saldo financeiro disponível.

Subcláusula Segunda – Findo o TERMO DE PARCERIA e havendo inadimplemento do objeto e restando desembolsos financeiros a serem repassados pelo PARCEIRO PÚBLICO à OSCIP, este TERMO DE PARCERIA poderá ser prorrogado, mediante Termo Aditivo, por indicação da Comissão de Avaliação citada na cláusula Sexta, para cumprimento das metas estabelecidas.

Subcláusula Terceira – Havendo inadimplemento do objeto com ou sem excedentes financeiros junto à OSCIP, o PARCEIRO PÚBLICO poderá, desde que não haja alocação de recursos públicos adicionais, prorrogar este TERMO DE PARCERIA, mediante Termo Aditivo, por indicação da Comissão de Avaliação citada na cláusula Sexta, ou requerer a devolução dos recursos transferidos e/ou outra medida que julgar cabível.

Subcláusula Quarta – Nas situações previstas nas Subcláusulas anteriores, a Comissão de Avaliação deverá se pronunciar até trinta dias após o término deste TERMO DE PARCERIA, caso contrário, o PARCEIRO PÚBLICO deverá decidir sobre a sua prorrogação ou não.

CLÁUSULA OITAVA – DA RESCISÃO

O presente TERMO DE PARCERIA poderá ser rescindido por acordo entre as partes ou administrativamente, independente das demais medidas cabíveis, nas seguintes situações:

I – se houver descumprimento, ainda que parcial, das Cláusulas deste TERMO DE PARCERIA; e

II – unilateralmente pelo PARCEIRO PÚBLICO se, durante a vigência deste TERMO DE PARCERIA, a OSCIP perder, por qualquer razão, a qualificação como “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público”.

CLÁUSULA NONA – DA MODIFICAÇÃO

Este TERMO DE PARCERIA poderá ser modificado em qualquer de suas Cláusulas e condições, exceto quanto ao seu objeto, mediante registro por simples apostila ou Termo Aditivo, de comum acordo entre os PARCEIROS, desde que tal interesse seja manifestado, previamente, por uma das partes, por escrito.

CLÁUSULA DÉCIMA – DO FORO

Fica eleito o foro da cidade de _____¹³ para dirimir qualquer dúvida ou solucionar questões que não possam ser resolvidas administrativamente, renunciando as partes a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim, justas e acordadas, firmam as partes o presente TERMO DE PARCERIA em 3 (três) vias de igual teor e forma e para os mesmos fins de direito, na presença das testemunhas abaixo qualificadas.

(Cidade), (dia) de (mês) de (ano).

PARCEIRO PÚBLICO

OSCIP

TESTEMUNHAS:

NOME:
ENDEREÇO:
CPF N°

NOME:
ENDEREÇO:
CPF N°

¹³ Recomenda-se definir o foro como sendo o da sede do Parceiro Público.

ANEXO C

Estatuto do Instituto Guga Kuerten

CONSOLIDAÇÃO DOS ESTATUTOS SOCIAIS (PÓS -ALTERAÇÕES DE 19-07-2002)

INSTITUTO GUGA KUERTEN

CAPÍTULO 1

DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, OBJETO E DURAÇÃO

ARTIGO 1º - O INSTITUTO GUGA KUERTEN, é uma associação civil sem fins lucrativos, registrada no Cartório Civil de Títulos e Documentos Pessoas Jurídicas de Florianópolis-SC sob n. 006242, fls.242-livro A-33 em 22/08/2000, constituída em 17 de agosto de 2000, doravante designada simplesmente como “INSTITUTO”, que rege-se pelo presente Estatuto Social e pelas disposições legais aplicáveis.

ARTIGO 2º - Os objetivos do INSTITUTO são exclusivamente educacionais, esportivos e sociais, com ou sem divulgação, de caráter filantrópico, consistindo no:

1. incentivo, manutenção e acompanhamento de atividades esportivas, identificando e desenvolvendo novos talentos, despertando o espírito de equipe e atuando como prevenção à marginalidade, sempre condicionando a participação à frequência escolar; e
2. atendimento ao portador de deficiência, seja através de estudos e projetos de prevenção, pesquisa, educação, integração e/ou desenvolvendo ações relacionadas ao lazer habitação, saúde e profissionalização deste seguimento.

ARTIGO 3º - O **INSTITUTO** tem sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, no seguinte endereço: Av. Madre Benvenuta, 908, sala 201, Edifício Carol, Santa Mônica, Florianópolis, 88036-971, Santa Catarina, Brasil. O **INSTITUTO** poderá, mediante deliberação do Conselho de Administração, manter estabelecimentos em qualquer parte do território nacional.

ARTIGO 4º - O prazo de duração do **INSTITUTO** é indeterminado.

CAPÍTULO II

DO PATRIMÔNIO SOCIAL

ARTIGO 5º - O patrimônio do **INSTITUTO** constitui-se de bens e direitos provenientes de:

- a. doações, subvenções, legados ou contribuições de pessoas naturais, sociedades, entidades ou organismos nacionais e internacionais; e
- b. aquisições no exercício de suas atividades.

ARTIGO 6º - Os bens e direitos do **INSTITUTO** serão exclusivamente utilizados para a consecução de seus fins.

ARTIGO 7º - As despesas realizadas pelo **INSTITUTO** devem originar-se do cumprimento de suas finalidades e estar de acordo com o cronograma orçamentário preparado pela Diretoria e devidamente aprovado.

CAPÍTULO III

DOS SÓCIOS-MANTENEDORES, SUA ADMISSÃO E DESLIGAMENTO

ARTIGO 8º - Qualquer pessoa física ou jurídica, nacional ou estrangeira, que se dispuser a contribuir, financeiramente ou não com a complementação e consecução dos objetivos do **INSTITUTO** será considerada “sócia-mantenedora”, satisfeitas as condições de admissão estipuladas pela Assembléia Geral.

PARÁGRAFO ÚNICO – Nos casos de pessoas jurídicas, estas elegerão um representante no Brasil.

ARTIGO 9º - O quadro social será composto por sócios-mantenedores. São considerados sócios-mantenedores para os termos deste Estatuto, as pessoas naturais ou jurídicas, públicas ou particulares que, em caráter periódico e contínuo, por pelo menos 12 (doze) meses, contribuírem financeiramente ou de outro modo com o **INSTITUTO** ou qualquer de seus projetos, observadas as condições de admissão estabelecidas pela Assembléia Geral.

ARTIGO 10º - A destituição de qualquer sócio-mantenedor do **INSTITUTO**, em razão de má-conduta ou procedimentos não condizentes com os princípios que norteiam as atividades sociais, dependerá da aprovação da maioria dos demais sócios-mantenedores.

CAPÍTULO IV

DOS ÓRGÃOS ESTATURÁRIOS

ARTIGO 11º - São órgãos do INSTITUTO:

- a. o Conselho de Administração;
- b. a Diretoria;
- c. o Conselho Consultivo; e
- d. o Conselho Fiscal.

SEÇÃO I

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 12º - O Conselho de Administração é integrado por 4 (quatro) membros, que serão eleitos pela Assembléia Geral, para um mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reeleitos ou destituídos a qualquer tempo, sendo um Presidente, um Vice-Presidente e os demais Conselheiros sem designação específica, além de 2 (dois) cargos honoríficos atribuídos aos Srs. e , o primeiro falecido e o segundo incapaz.

ARTIGO 13º - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que necessário.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – As reuniões do Conselho de Administração serão convocadas, por escrito, por seu Presidente ou pelos demais membros, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O *quorum* para a instalação das reuniões do Conselho de Administração é a maioria dos membros em exercício. As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por voto da maioria dos Conselheiros presentes à reunião, cabendo ao Presidente, além do seu próprio voto, o de qualidade, no caso de empate na votação.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Em caso de ausência ou impedimento temporário, o membro do Conselho de Administração poderá indicar, por escrito, especificamente para cada reunião, aquele que dentre os demais representa-lo-á , cabendo ao indicado, além de seu próprio voto, o de seu representado.

PARÁGRAFO QUARTO - Em suas ausências, o Presidente do Conselho de Administração será substituído pelo Vice-Presidente do Conselho de Administração.

ARTIGO 14º - Findo o mandato, os membros do Conselho de Administração permanecerão no exercício dos cargos até a investidura dos novos Conselheiros eleitos.

ARTIGO 15º - A ata de reunião do Conselho de Administração que eleger, destituir, designar ou fixar as atribuições dos Diretores, bem como aquela destinada a produzir efeitos perante terceiros, deverá ser arquivada no Registro Civil de Pessoas Jurídicas e publicada em órgão da imprensa, nos termos da lei.

ARTIGO 16º - Compete ao Conselho de Administração:

- a. estabelecer a política geral e de administração do **INSTITUTO**;
- b. aprovar o Regimento Interno nos termos do artigo 28º do presente Estatuto;
- c. definir o esquema organizacional do **INSTITUTO**;
- d. convocar a assembléia geral quando julgar necessário;
- e. determinar o levantamento de balanços semestrais, intermediários ou intercalares;
- f. zelar pela estrita observância das disposições legais, estatutárias, regimentais e programáticas;
- g. aprovar o cronograma orçamentário e a proposta anual de atividades apresentadas pela Diretoria;
- h. aprovar aos planos de ação, anuais e plurianuais;
- i. decidir sobre os planos de expansão ou de redução das atividades;
- j. eleger e destituir os Diretores e fixar-lhes outras atribuições, além das expressamente previstas por este Estatuto; e

k. fiscalizar a gestão da Diretoria, examinar, a qualquer tempo, os livros, papéis e documentos do INSTITUTO.

SEÇÃO II

DA DIRETORIA

ARTIGO 17º - A Diretoria será composta por 2 (dois) a 6 (seis) Diretores, residentes no país destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, para um mandato de 3 (três) anos, permitida a reeleição, sendo um dos Diretores denominado Diretor Presidente e os demais Diretores sem designação específica, com as atribuições que lhes forem conferidas pelo Conselho de Administração.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Os membros do Conselho de Administração, até o máximo de 1/3 (um terço), poderão ser eleitos para cargos de Diretores.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Os Diretores serão investidos em seus cargos mediante assinatura de termo de posse no livro próprio, dentro dos 30 (trinta) dias que se seguirem à sua eleição.

ARTIGO 18º - Compete à Diretoria, observadas as funções acima especificadas:

- a. elaborar o relatório, o cronograma orçamentário e as demonstrações financeiras de cada exercício;
- b. criar ou extinguir cargos, admitir ou demitir empregados e fixar seus níveis de remuneração; e
- c. exercer outras atribuições legais ou que lhe sejam conferidas pelo Conselho de Administração.

ARTIGO 19º - Em caso de vacância no cargo de diretor ou impedimento do titular, será convocada e realizada uma reunião do Conselho de Administração, dentro de 30 (trinta) dias para a eleição do substituto, a fim de cumprir o restante do mandato do substituído.

ARTIGO 20º - A Diretoria reunir-se-á, ordinariamente a cada mês e extraordinariamente, quando convocada por qualquer Diretor, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – O *quorum* de instalação das reuniões da Diretoria é o da maioria dos membros. As deliberações da Diretoria serão tomadas pelo voto favorável da maioria dos Diretores presentes à reunião, cabendo ao Diretor Superintendente, além do seu próprio voto, o de qualidade, em caso de empate.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Em suas ausências ou impedimentos temporários, os Diretores serão substituídos, de acordo com as suas próprias indicações, por um outro Diretor, cabendo ao indicado, além de seu próprio voto, o de seu representado.

ARTIGO 21º - Compete ao Diretor Presente presidir as reuniões da Diretoria e, na sua ausência, a qualquer diretor escolhido pelos presentes.

ARTIGO 22º - As procurações outorgadas pelo INSTITUTO deverão: (i) ser assinadas por 2 (dois) Diretores; (ii) vedar o substabelecimento e (iii) conter prazo de validade limitado a , no máximo, 1 (um) ano. O prazo previsto neste artigo e a restrição quanto ao substabelecimento não se aplicam às procurações outorgadas a advogados para a representação do INSTITUTO em processos judiciais ou administrativos.

ARTIGO 23º - Deverão ser assinados sempre em conjunto por 2 (dois) Diretores; por qualquer Diretor e um procurador; ou por 2 (dois) procuradores devidamente investidos de especiais e expressos poderes, quaisquer cheques, autorizações de créditos, débitos e ordens

de pagamentos, contratos e escrituras de qualquer natureza, e ainda, qualquer outro documento necessário e adequado às atividades do **INSTITUTO**. Na hipótese deste artigo, quando a assinatura se der por um Diretor e um procurador, este deverá ter sido necessariamente constituído por Diretor diversos daquele que firma o documento. Da mesma forma, quando a assinatura ficar a cargo de dois procuradores, estes deverão necessariamente ter sido constituídos por Diretores distintos.

ARTIGO 24° - É vedado aos Diretores e aos mandatários obrigar o **INSTITUTO** em negócios estranhos ao seus objeto social, bem como praticar atos de liberalidade em nome do **INSTITUTO**.

ARTIGO 25° - A prática de atos e a assinatura de documentos que impliquem a aquisição e/ou alienação de bens imóveis, ou a oneração de quaisquer de tais bens do **INSTITUTO** dependerão, como condição de sua validade, da prévia e expressa autorização do Conselho de Administração.

SEÇÃO III

DO CONSELHO CONSULTIVO

ARTIGO 26° - O Conselho Consultivo é órgão de assessoramento nomeado pelo Conselho de Administração, e será constituído, sem limite de número, por pessoas naturais, cujas atividades estejam notoriamente ligadas aos objetivos do **INSTITUTO**.

ARTIGO 27° - O Conselho Consultivo terá um Presidente e um Vice-Presidente, nomeados pelo Conselho de Administração, para mandatos de 3 (três) anos, permitida a recondução, e reunir-se-á quando convocado por seus Presidente ou pelo Presidente do Conselho de Administração.

ARTIGO 28º - Compete ao Conselho Consultivo:

- a. dar parecer sobre projetos, planos e atividades do **INSTITUTO**; e
- b. elaborar sugestões e planos para a apreciação e aprovação do Conselho de Administração.

SEÇÃO IV

DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 29º - O Conselho Fiscal, de funcionamento não permanente, será composto de 3 (três) a 5 (cinco) membros e suplentes em igual número, eleitos pela Assembléia Geral.

PARÁGRAFO ÚNICO – O Conselho Fiscal será eleito em qualquer Assembléia Geral nos exercícios sociais em que for instalado a pedido dos sócios-mantenedores.

ARTIGO 30º - Compete ao Conselho Fiscal:

- a. fiscalizar os atos dos administradores, verificar a regularidade da gestão financeira-contábil do **INSTITUTO** e das prestações de contas da Diretoria, bem como da documentação respectiva, emitindo parecer a respeito;
- b. opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações relevantes; e
- c. opinar sobre qualquer outra matéria de natureza contábil e financeira que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração.

CAPÍTULO V

DO REGIMENTO INTERNO

ARTIGO 31º - O Conselho de Administração, ao baixar o Regimento Interno do **INSTITUTO**, fixará:

- a. a periodicidade, modo de convocação e outras normas de organização e funcionamento dos órgãos do **INSTITUTO**;
- b. o modo de substituição dos membros de seus órgãos de administração em suas faltas e impedimentos;
- c. o modo de resolução dos casos omissos neste Estatuto;
- d. as demais matérias dependentes de regulamentação, além das previstas neste Estatuto.

CAPÍTULO VI

DO EXERCÍCIO SOCIAL

ARTIGO 32º - O exercício social é de 12 (doze) meses, encerrando-se no dia 31 de dezembro de cada ano.

ARTIGO 33º - Ao término de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar as demonstrações financeiras exigidas em lei, as quais serão enviadas, nos primeiros 60 (sessenta) dias do ano seguinte, ao Conselho Fiscal, o qual, em 30 (trinta) dias emitirá o seu parecer, submetendo-o ao Conselho de Administração.

CAPÍTULO VII

DA DISSOLUÇÃO

ARTIGO 34º - O **INSTITUTO** será dissolvido se verificada a impossibilidade de sua continuidade, por deliberação da Assembléia Geral especialmente convocada para esse fim, que estabelecerá a forma da liquidação, elegerá o liquidante e instalará o Conselho Fiscal, para o período da liquidação.

ARTIGO 35º - No caso de dissolução do **INSTITUTO**, será deliberada pela Assembléia Geral a forma como seus bens e direitos serão revertidos a entidades privadas, cujos objetivos sejam os mais coincidentes possíveis com a finalidade estabelecida no Artigo 2º deste Estatuto e que estejam previamente registradas no Conselho Nacional de Assistência Social, ou em outra entidade pública.

ARTIGO 36º - Na hipótese de perda de qualificação de que trata a lei, 9.790 de 23/03/1999, o patrimônio amealhado com recursos públicos durante o período de qualificação seja revertido a outra entidade qualificada.

ARTIGO 37º - Os membros da Diretoria, do Conselho Consultivo, do Conselho Fiscal e os sócios-mantenedores não respondem, pessoalmente ou com seus próprios bens, seja solidária, seja subsidiariamente, por obrigações ou compromissos assumidos pelo **INSTITUTO**.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

ARTIGO 38º - O **INSTITUTO** não distribuirá aos membros da Diretoria, a seus sócios-mantenedores ou dirigentes em geral, sob nenhuma forma ou pretexto, lucros, bônus ou vantagens pecuniárias.

ARTIGO 39º - O INSTITUTO obedecerá as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que, no mínimo, atenderão aos princípios fundamentais da contabilidade e às Normas Brasileiras de Contabilidade, serão objeto de divulgação pública por qualquer meio eficaz, até mesmo com certidões negativas de tributos, FGTS e INSS, e serão objeto de auditoria nos termos do regulamento.

ARTIGO 40º - Este Estatuto poderá somente ser alterado por proposta que obtenha o voto favorável de, pelo menos, 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho de Administração.

ARTIGO 41º - Nos casos omissos ou duvidosos serão aplicadas as disposições legais pertinentes.

Santa Catarina, 19 de Julho de 2002.

Alice Thümmel Kuerten
Presidente

Cooperativa de Pais Amigos e Portadores de Deficiência
Aldo Brito

Visto do Advogado:

Fernando Luiz Medeiros Junior
OAB/SC nº 9152

Testemunhas:

Nome:

Nome:

CPF/MF nº:

CPF/MF nº:

Identidade nº:

Identidade nº:

ANEXO D

Lei do Voluntariado (LEI N.9.608/98)

ASSUNTOS TRABALHISTAS - SERVIÇO VOLUNTÁRIO DISPOSIÇÕES

RESUMO: A lei a seguir contém disposições sobre o serviço voluntário, assim entendido a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou à instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

LEI N.9.608, de 18.02.98 (DOU de 19.02.98)

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art.1º- Considere-se serviço voluntário, para fins desta lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza, ou à instituição privada para fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Parágrafo único - O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

Art.2º- O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador de serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.

Art.3º- O prestador de serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único - as despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art.4º- Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art.5º- Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de Fevereiro de 1.998; 177º da Independência e 110º da República.

Fernando Henrique Cardoso

ANEXO E

Formulário (comunicação interna) utilizado no Instituto Guga Kuerten

COMUNICAÇÃO INTERNA

Data:

Número:

De:

Para:

Assunto:

ANEXO F

Estatuto Social do Instituto Ambiental Ratores

ESTATUTO

Capítulo I - Da Denominação, da Sede, da Duração e dos Objetivos

Art. 1º- O Instituto Ambiental Ratonés - IAR, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), foi fundado em 03 de junho de 1998, é uma pessoa jurídica de direito privado, uma associação sem fins econômicos, registrada no Cartório de Títulos e Documentos desta Capital, Protocolado sob o n.º 123220 no livro A-12 e Registrado sob o n.º 122191 às fls. 178 no livro B-192, Arquivado sob o n.º 013340, no dia 17 de junho de 1998, com sede na Rua Osmar Cunha, 183, bloco “B”, sala 409, Centro, Florianópolis (SC), CEP 88015-100.

Parágrafo único: A missão do IAR é promover a harmonização entre a sociedade e a natureza por meio de ações de gestão ambiental fundamentadas em parâmetros técnicos e científicos.

Art. 2º - O IAR terá duração indeterminada e reger-se-á pelas disposições previstas neste estatuto e pela legislação que lhe for aplicável.

Art. 3º - O IAR tem por objetivos:

- I - preservar ecossistemas naturais, sítios de valor histórico e cultural ameaçados;
- II – conservar ecossistemas naturais promovendo modelos de uso sustentável;
- III – promover ações de educação ambiental formal e não-formal;
- IV – apoiar e desenvolver projetos científicos que venham a contribuir para a conservação do meio ambiente, em especial da Bacia do Rio Ratonés;
- V – promover ações na área de gestão ambiental urbana;
- VI – manter intercâmbio com associações afins, entidades públicas e privadas nacionais e estrangeiras, com permuta de informações e experiências, através do firmamento de termos de parceria ou qualquer outro instrumento congênere.
- VII – promover a gestão interna de maneira a cumprir a missão, observando os princípios do IAR;

VIII – buscar a viabilidade econômica e crescimento científico e cultural do IAR.

Art. 4º. No desenvolvimento de suas atividades, o IAR observará os princípios da cooperação, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, e da eficiência, e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

Parágrafo Único – O IAR se dedica às suas atividades por meio da execução direta de projetos, programas ou planos de ações, utilizando-se da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público e privado que atuam em áreas afins.

Capítulo II - Dos Associados

Art. 5º - O número de associados é ilimitado. As categorias de associados são as seguintes:

I – Fundador - Os que tenham participado da assembléia de fundação do IAR

II – Efetivo - Os que, após terem manifestado vontade de adesão ao IAR, terem seus nomes aprovados pelo Conselho Técnico e que participem ativamente dos Grupos Técnicos.

III – Colaborador – Qualquer pessoa que colabora com o IAR.

IV - Honorário - Qualquer cidadão que tenha prestado serviços excepcionais ao IAR.

§ Primeiro – Os associados com direito a voto são os Fundadores e os Associados.

§ Segundo – O IAR não distribui entre os seus associados, conselheiros, colaboradores e contratados, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e os aplica integralmente na consecução do seu objetivo social.

§ Terceiro – A qualidade de associado é intransmissível.

Art. 6º - São DIREITOS dos Associados:

I- freqüentar a sede e participar das reuniões organizadas ou patrocinadas pelo IAR;

II - participar das Assembléias Gerais, discutir e votar assuntos nelas tratados, conforme este estatuto;

III - propor medidas que julgar de interesse geral a qualquer órgão do IAR;

IV - requerer ao Conselho Deliberativo a convocação de Assembléia Geral Extraordinária, justificando os fins, devendo o pedido ser subscrito por no mínimo 50% mais 1 dos associados com direito a voto;

V - protestar diante do Conselho Deliberativo contra qualquer de seus membros, ou recorrer à Assembléia Geral se por ação ou omissão daquele, julgar seus direitos de associado cerceados ou lesados;

VI - votar e ser votado pela conformidade deste estatuto.

Art. 7º - São DEVERES dos Associados:

I - observar o Estatuto e zelar pelo seu cumprimento;

II – acatar as deliberações da Assembléia Geral e atos regulamentadores do Conselho Deliberativo;

III - participar do IAR com dedicação, observando a missão, objetivos e princípios do IAR;

IV - exercer com zelo e dedicação os encargos ou funções a que se submete, quando escolhido por designação ou eleição;

V - zelar pelo nome do IAR, evitando situações ou ações que deponham contra o seu conceito e de seus associados;

VI - zelar pelo patrimônio do IAR.

Art. 8º- Qualquer pessoa poderá fazer parte do quadro de associados do IAR, desde que:

I– demonstre ter interesses e atividades que venham ao encontro a missão do IAR;

II – não tenha nenhum impedimento legal;

Parágrafo Único – Os Efetivos terão ainda que:

I - ser apresentado por outro associado;

II – tenha seu nome aprovado pelo Conselho Técnico.

Art 9º- A assembléia geral poderá excluir integrantes do quadro de associados, sempre por justa causa, suspendendo o gozo dos direitos conferidos por esse Estatuto, desde que o associado:

I - cometa ato atentatório à dignidade do IAR;

II- não cumpra e não faça cumprir esse estatuto;

Parágrafo único: O associado excluído poderá apresentar recurso fundamentado à Assembléia Geral.

Art.10º. Os associados não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelos encargos da Instituição.

Capítulo III - Das Rendas e do Patrimônio

Art. 11 - As rendas do IAR serão constituídas por:

I - doações;

II - eventos artísticos, sociais, esportivos, culturais e ecológicos;

III - vendas de objetos;

IV - contribuições mensais facultativas dos Associados.

Art. 12 - O patrimônio do IAR é constituído de todos os bens móveis e imóveis comprados ou doados e pelos direitos reais.

Art. 13 - A compra e a aceitação de bens móveis ou imóveis só poderá ser efetuada com base no regulamento de aquisição de bens e contratações de obras e serviços do IAR.

Art. 14 - A alienação de bens móveis e imóveis de relevante valor econômico só poderá ser efetuada mediante aprovação da Assembléia.

Art. 15 - A renda do IAR será destinada aos custos dos projetos desenvolvidos pelo IAR ou outra instituição afim, sempre sob supervisão técnica daquele, aos custos administrativos e a aquisição de bens e serviços que venham ao encontro dos objetivos institucionais.

Art. 16. Os ativos e as receitas do IAR não poderão, sob qualquer hipótese, ter aplicação diversa da estabelecida no presente estatuto.

Art. 17 - O exercício financeiro do IAR terá início no dia 1º de janeiro e terminará no dia 31 de dezembro do ano civil.

Art. 18 - Até o dia 30 de outubro de cada ano, o Conselho Técnico elaborará, em conjunto com a Secretaria Executiva, o Plano Estratégico anual.

Art. 19 - Até o dia 30 de novembro de cada ano, a Secretaria Executiva elaborará a proposta orçamentária relativa ao exercício financeiro seguinte, acompanhado dos planos de trabalho a serem desenvolvidos.

Art. 20. Todas as despesas do IAR deverão estar estritamente relacionadas com os seus objetivos e devem estar de acordo com o Plano Estratégico Anual preparado pelo Comitê Técnico e aprovado pelo Conselho Deliberativo.

Art. 21. No caso de dissolução do IAR, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da Lei 9.790/99, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social.

Art. 22. Na hipótese do IAR obter e, posteriormente, perder a qualificação instituída pela Lei 9.790/99, o acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será contabilmente apurado e transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da mesma Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social.

Capítulo IV - Da Assembléia Geral

Art. 23 - A Assembléia Geral dos Associados, legalmente constituída, é o órgão supremo do IAR. A Assembléia Geral reunir-se-á, ordinariamente na primeira quinzena do mês de novembro e, extraordinariamente, sempre que os interesses sociais assim o exigirem.

§1º - Todos os associados poderão comparecer à Assembléia Geral, sendo-lhes assegurado o direito a um voto nas deliberações, conforme Art. 5º.

§ 2º - O associado poderá ser representado na Assembléia Geral por outro desde que a respectiva procuração tenha sido entregue na sede da entidade dois dias antes da realização da Assembléia Geral.

Art. 24 - A Assembléia Geral pode deliberar sobre qualquer matéria e tomar quaisquer decisões, incluindo, mas não se limitando a:

I – apreciar matérias a ela submetidas pelo Conselho Deliberativo ou pelos associados;

II - indicar, eleger e destituir os membros do Conselho Deliberativo;

III - indicar, eleger e destituir os membros da Secretaria Executiva;

IV -indicar, eleger e destituir os membros do Conselho Fiscal;

V - tomar quaisquer medidas necessárias para proteger os interesses do IAR, considerando os relatórios dos vários conselhos;

VI - alterar e modificar o Estatuto Social;

VII – aprovar as contas do IAR.

VIII - aprovar a dissolução do IAR e deliberar sobre a liquidação de seu ativo;

IX - delegar ao Conselho Deliberativo decisões sobre qualquer matéria não expressamente prevista neste Estatuto;

X - deliberar sobre a exclusão de associados.

Parágrafo único – para deliberações referentes aos incisos II, III e IV do Art. 24, deverá ser convocada Assembléia Geral especialmente para esse fim, com quorum de instalação da Assembléia Geral, em primeira convocação, referente a maioria absoluta dos associados, ou pelos menos de um terço nas convocações seguintes. Uma vez observado o quorum de instalação, deve-se observar o quorum de liberação, sendo nesse caso, exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à Assembléia Geral com direito a voto.

Art. 25. - As Assembléias Gerais serão conduzidas pelo Presidente do Conselho Deliberativo ou, na sua ausência, por um outro membro desse mesmo Conselho, ou por um representante do Conselho Técnico ou ainda por um associado escolhido por maioria de votos dos presentes. O Presidente da Assembléia Geral convocará um dos presentes para secretariá-lo.

§ 1º - As Assembléias Gerais serão convocadas pelo Presidente do Conselho Deliberativo por escrito, por meio de telegrama, carta registrada, fax, e-mail, ou por publicação em jornal de grande circulação, no qual constará a data, hora, local e ordem do dia.

§ 2º - A Assembléia Geral também poderá ser convocada por solicitação feita ao Presidente do Conselho Deliberativo, através da metade mais um dos associados, ou ainda, por qualquer um dos membros do Conselho Deliberativo, devendo constar da solicitação de convocação a ordem do dia sugerida.

§ 3º - Recebida a solicitação, o Presidente do Conselho Deliberativo deverá providenciar a convocação, na forma prevista no "caput" deste artigo, realizando-se a Assembléia Geral no prazo de trinta dias.

§ 4º - A convocação para a Assembléia Geral deverá ser enviada aos associados ou publicada, com pelos menos quinze dias de antecedência da data de realização.

§ 5º - A Assembléia Geral será instalada em primeira convocação, com o "quorum" mínimo de 50% (cinquenta por cento) da totalidade dos associados. Caso tal

"quorum" não seja obtido em primeira convocação, será feita nova convocação decorridos 30 (trinta) minutos, instalando-se a Assembléia Geral com qualquer número de presentes, ressalvando-se os casos previstos no Art. 24 e no Art. 61.

§ 6º - Sem prejuízo do disposto nos §§ precedentes, será considerada devidamente convocada a Assembléia Geral em que estiverem presentes a totalidade dos associados.

§ 7º - As deliberações da Assembléia Geral deverão constar em atas transcritas no livro próprio.

Art. 26. As deliberações da Assembléia Geral deverão ser tomadas por consenso. Na impossibilidade de obtenção deste, as deliberações serão tomadas pelo voto favorável da maioria simples dos associados presentes na Assembléia cabendo ao Presidente do Conselho Deliberativo, no caso de empate, o voto de qualidade, ressalvado o caso previsto no Art. 61.

Capítulo V - Da Organização Administrativa

Art. 27. A administração do IAR será constituída por:

I – Conselho Deliberativo;

II – Secretaria Executiva;

III – Conselho Fiscal;

IV – Grupos Técnicos e

V - Conselho Técnico.

Seção I - Do Conselho Deliberativo

Art. 28 - O Conselho Deliberativo será constituído por 7 (sete) associados podendo esse número ser ampliado por deliberação da Assembléia Geral, com mandato de dois anos e reconduções sucessivas, e reunir-se-á:

I - ordinariamente, uma vez por ano, na primeira quinzena do mês de dezembro, para deliberar sobre o Plano Estratégico Anual, e avaliar relatório anual de atividades do IAR;

II - extraordinariamente, por convocação dos associados, através da deliberação da maioria ou por requerimento assinado por pelo menos 1/3 (um terço) dos associados.

§ 1º - O Conselho Deliberativo só poderá decidir sobre matéria constante no Edital de Convocação, que deverá especificar os assuntos a serem tratados nas reuniões ordinárias e extraordinárias.

§ 2º - Em caso de reunião extraordinária, a convocação deverá ser feita no prazo máximo de dez dias, a contar do protocolo do pedido regular.

§ 3º - O Conselho Deliberativo reunir-se-á somente com a presença de, no mínimo, 5 (cinco) dos seus membros.

§ 4º - O Conselho Deliberativo será presidido por um conselheiro eleito entre seus pares e seus membros não serão remunerados.

Art. 29. O Conselho Deliberativo terá os seguintes deveres e atribuições, incluindo, mas não se limitando a:

I - avaliar e orientar o desenvolvimento das atividades do IAR;

II - apreciar e aprovar o Balanço, os Orçamentos e Relatórios Administrativos elaborados pela Secretaria Executiva;

III - assegurar o cumprimento da legislação e das disposições deste Estatuto;

IV - assegurar o cumprimento de todas as deliberações da Assembléia Geral e das Resoluções do próprio Conselho Deliberativo;

V - supervisionar as ações desenvolvidas pela entidade, sempre objetivando o efetivo cumprimento do seu objeto social, sendo-lhe permitido, a qualquer tempo, o acesso aos livros e papéis da instituição;

VI - propor à Assembléia Geral alterações e modificações do Estatuto Social;

VII – propor à Assembléia Geral os nomes dos membros do Conselho Fiscal e da Secretaria Executiva;

VIII - adotar práticas necessárias e suficientes a coibir a obtenção, por qualquer associado ou conselheiro, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no processo administrativo ou decisório do IAR;

IX- Deliberar sobre assuntos não previstos no presente Estatuto, com o posterior referendo da Assembléia Geral.

Seção II - Da Secretaria Executiva

Art. 30 - São funções da Secretaria Executiva, por meio de cada um de seus membros, dirigir a entidade de acordo com as normas e diretrizes do Estatuto Social e aquelas que vierem a ser definidas pelo Conselho Deliberativo, além das seguintes funções específicas de cada membro:

§ 1º - A Secretaria Executiva será indicada pelo Conselho Deliberativo, devendo os nomes serem votados em Assembléia Geral.

§ 2º - O Conselho deliberativo deverá fixar a remuneração dos membros da Secretaria Executiva que será constituída por, mas não se limitando a:

I – Assessor Executivo;

II - Assessor Jurídico;

III – Assessor de Comunicação;

Art. 31. São atribuições do Assessor Executivo:

I - representar o IAR em juízo;

II - contratar empregados ou profissionais prestadores de serviço de acordo com o regulamento de aquisição de bens e contratações de obras e serviços do IAR e com as decisões do Conselho que compõem a entidade;

III - atuar na implementação das atividades administrativas e financeiras a ele submetidas pelo Conselho Deliberativo, Assembléia Geral e Conselho Técnico, auxiliando na elaboração da parte orçamentária de projetos e ações e no planejamento anual.

Art. 32. São atribuições do Assessor Jurídico:

I - assessorar e orientar juridicamente o IAR em todas as instâncias, bem como propor e acompanhar ações judiciais de interesse do IAR;

II - requerer ao Assessor Executivo a contratação de profissionais prestadores de serviços que julgar necessário para a implementação das suas funções.

Art. 33. São atribuições do Assessor de Comunicação:

I - apoiar as ações articuladoras internas e junto à sociedade derivadas do objetivo do IAR;

II – relacionar-se com a imprensa na divulgação dos eventos, projetos e ações coordenados pelo IAR;

III – acompanhar os eventos, projetos e ações coordenados pelo IAR ou em que a instituição tenha participação ou responsabilidade destacada.

Seção III - Do Conselho Fiscal

Art. 34. O Conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização e acompanhamento das movimentações financeiras e contábeis do IAR.

Art. 35. O Conselho Fiscal, indicado pelo Conselho Deliberativo e votado em Assembléia, para mandato de dois anos, será composto por dois associados.

Art. 36. O Conselho Fiscal reunir-se-á sempre que necessário ou conjuntamente com a Secretaria Executiva.

§ 1º - Perderá o mandato o membro que não comparecer, sem justificção, a 3 (três) reuniões consecutivas ou a 5 (cinco) alternadas.

Art. 37. Compete aos Conselheiros:

I - Apreciar e dar parecer acerca do Balanço Financeiro anual;

II - Convocar e ouvir quaisquer membros do Conselho Deliberativo ou quaisquer associados no que julgar conveniente para esclarecer pontos de interesse do IAR;

III - Convocar Assembléia Geral Extraordinária quando julgar de interesse do IAR;

IV - Assumir cargos no Conselho Deliberativo, no caso de renúncia coletiva, convocando para dentro de 15 dias Assembléia Geral para preenchimento dos cargos vagos.

Art. 38. O Conselho Fiscal adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes, a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais, em decorrência da participação nos processos decisórios.

Seção IV - Dos Grupos Técnicos

Art. 39. Os Grupos Técnicos são órgãos de execução de projetos e ações relacionadas ao cumprimento da missão e objetivos do IAR.

Art. 40. Os Grupos Técnicos serão criados mediante proposta e aprovação pelo Conselho Técnico e terão autonomia para gerenciar os projetos propostos.

Parágrafo Único – o Conselho Técnico definirá normas e critérios para a criação de novos Grupos Técnicos no prazo máximo de 1 ano a partir da aprovação desse Estatuto.

Art. 41. Compete aos Grupos Técnicos:

- I - elaborar e executar projetos e ações relacionadas a missão do IAR;
- II - apresentar e cumprir propostas e determinações relativas ao planejamento anual do IAR;
- III - captar recursos para o desenvolvimento de suas atividades;
- IV - elaborar pareceres e relatórios referentes aos projetos executados;
- V - apresentar a Assembléia Geral e/ou Conselho Deliberativo na forma requisitada o andamento das ações sob sua responsabilidade;

Art. 42. Cada Grupo Técnico será gerenciado por um gestor escolhido entre os seus componentes.

Seção V – Do Conselho Técnico

Art. 43. O Conselho Técnico é um órgão colegiado, composto pelos gestores de cada Grupo Técnico.

Art. 44. Compete ao Conselho Técnico:

- I - avaliar e dar parecer acerca da criação de novos Grupos Técnicos;
- II - encaminhar ao Conselho Deliberativo processos que não obtenham consenso;
- III - indicar ao Conselho Deliberativo os membros da Secretaria Executiva, através de parecer técnico.

Art. 45. O Conselho Técnico tem ainda as seguintes atribuições:

- I - cumprir e fazer cumprir o Estatuto do IAR e as Resoluções do Conselho Deliberativo;

II - indicar a criação de escritórios regionais de representação ou de operacionalização de projetos, bem como nomear o responsável pelo escritório;

III – representar o IAR externamente nas atividades técnicas-científicas correspondentes.

Capítulo VI – Dos Mandatos e do Processo Eleitoral

Seção I – Dos Mandatos

Art. 46. O Conselho Deliberativo será eleito pela Assembléia Geral na reunião ordinária, podendo também, em casos excepcionais, ser eleito em reunião extraordinária específica para este fim.

Art. 47. O mandato do Conselho Deliberativo será de 2 (dois) anos, permitida a recondução.

Art. 48. A cada dois anos, o Conselho Deliberativo indicará à Assembléia Geral os nomes a serem votados para o Conselho Fiscal.

Art. 49. Qualquer associado poderá candidatar-se a membro do Conselho Deliberativo, desde que não esteja incurso nas sanções estabelecidas neste Estatuto e que tenha renomada atuação em áreas relacionadas à missão do IAR.

Seção II – Do Processo Eleitoral

Art. 50. O processo eletivo será organizado e realizado pela Secretaria Executiva e coordenado pelo assessor executivo em até 30 (trinta) dias antes do término dos mandatos, mediante prévia convocação do Presidente do Conselho Deliberativo.

Art. 51. A eleição ocorrerá em turno único mediante voto aberto dos associados, que estejam no pleno exercício de seus direitos conferidos neste estatuto.

Art. 52. Caberá ao Presidente do Conselho Deliberativo a condução de todo o processo eleitoral.

Art. 53. A apuração e divulgação do resultado ocorrerão na sede do IAR assim que concluída a votação.

Art. 54. Das decisões tomadas pelo Presidente do Conselho Deliberativo, caberá recurso ao Conselho Deliberativo, cujo julgamento atenderá procedimento estampado no artigo 58, Parágrafo Único, deste Estatuto.

Capítulo VI - Da Prestação de Contas

Art. 55. A prestação de contas, que será elaborada pela Secretaria Executiva e atenderá as Normas Brasileiras de Contabilidade.

Art. 56. Em cumprimento a Lei 9.790/99 será realizada auditoria, inclusive por auditores externos independentes, da aplicação dos eventuais recursos objetos de Termo de Parceria.

Art. 57. A prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será feita, conforme determina o parágrafo único do Art. 70 da Constituição Federal.

Capítulo VIII - Das Disposições Gerais

Art. 58. Das deliberações do Conselho Deliberativo caberá recurso com efeito suspensivo no prazo de 5 (cinco) dias contados da ciência do fato impugnado.

Parágrafo único: O recurso será encaminhado por escrito ao Presidente do Conselho Deliberativo que, de imediato, deverá convocar Assembléia Geral para sua apreciação, num prazo não superior a 15 (quinze) dias contado do recebimento do recurso.

Art. 59. O IAR somente poderá ser dissolvido em reunião da Assembléia Geral específica, em que compareçam pelo menos metade dos associados com direito a voto e com aprovação de 80% (oitenta por cento) dos presentes.

Art. 60. O exercício financeiro terá início em primeiro de janeiro e findar-se-á no dia trinta e um de dezembro do mesmo ano.

Art. 61. A alteração deste Estatuto será efetuada somente mediante aprovação da Assembléia Geral convocada especialmente para esse fim, com quorum de instalação da Assembléia Geral, em primeira convocação, referente a maioria absoluta dos associados, ou pelos menos de um terço nas convocações seguintes.

Uma vez observado o quorum de instalação, deve-se observar o quorum de liberação, sendo nesse caso, exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à Assembléia Geral com direito a voto.

Art. 62. São considerados Grupos Técnicos já existentes na estrutura do IAR os seguintes: Gestão Costeira, Gestão de Florestas e Sistemas de Gestão Ambiental.

Art. 63. São dias festivos: dia 03 de junho (dia da criação do IAR), dia 21 de setembro (dia da árvore), dia 05 de junho (dia do meio ambiente).