

**FUNDAÇÃO JOSÉ BONIFÁCIO LAFAYETTE DE ANDRADA – FUNJOB
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE ITABIRITO – FAI**

**GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DO TERCEIRO SETOR:
UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE DUAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR
DA CIDADE DE ITABIRITO – MG**

**IBER DE SOUZA PANCRÁCIO DOS SANTOS
RODRIGO GONÇALVES DE ALMEIDA FÉLIX
TIAGO DAVI LAGE CARVALHO**

**ITABIRITO
2009**

DIRETOR GERAL
BRUNO AUGUSTO MELILLO

DIRETOR ADMINISTRATIVO E ACADÊMICO
HENRIQUE GUIMARÃES MALHEIROS

COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NÍVEL GRADUAÇÃO
TARCÍSIO CLÁUDIO TELES PASSOS

SECRETARIA ACADÊMICA
PATRICIA ALMEIDA RODRIGUES BAIÃO

IBER DE SOUZA PANCRÁCIO DOS SANTOS
RODRIGO GONÇALVES DE ALMEIDA FÉLIX
TIAGO DAVI LAGE CARVALHO

**GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DO TERCEIRO SETOR:
UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE DUAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR
DA CIDADE DE ITABIRITO – MG**

Projeto Empresarial apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Administração de Itabirito – FAI, como requisito parcial à obtenção do título de Administrador.

Orientadores(as): Prof. ^a Mestra Denise Capuchinho Nonato.
Prof. Mestre Tarcísio Cláudio Teles Passos.

ITABIRITO

2009

FUNDAÇÃO JOSÉ BONIFÁCIO LAFAYETTE DE ANDRADA - FUNJOB
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE ITABIRITO - FAI

Projeto Empresarial intitulado “*Gestão para a Sustentabilidade do Terceiro Setor: Um estudo de caso comparativo entre duas organizações do terceiro setor da cidade de Itabirito - MG*”, de autoria dos formandos Iber de Souza Pancrácio dos Santos, Rodrigo Gonçalves de Almeida Félix e Tiago Davi Lage de Carvalho aprovado em 04 de junho de 2009 pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Professor Mestre Tarcísio Cláudio Teles Passos
Orientador da área de Administração
Coordenador do Curso de Administração

Professora Mestra Denise Capuchinho Nonato
Orientadora Metodológica

FICHA CATALOGRÁFICA

S237g Santos, Iber de Souza Pancrácio dos
Gestão para a sustentabilidade do terceiro setor : um estudo de caso comparativo entre duas organizações do terceiro setor da cidade de Itabirito – MG / Iber de Souza Pancrácio dos Santos, Rodrigo Gonçalves de Almeida Félix e Tiago Davi Lage Carvalho - - Itabirito, 2009.
70 f.

Orientadores: Profa. Denise Capuchinho Nonato
Prof. Tarcísio Cláudio Teles Passos

Projeto Empresarial (Trabalho de Conclusão de Curso) - Faculdade de Administração de Itabirito

1. Terceiro setor. 2. Gestão. 3. Sustentabilidade. 4. Organizações sem fins lucrativos. I. Félix, Rodrigo Gonçalves de Almeida. II. Carvalho, Tiago Davi Lage. III. Faculdade de Administração de Itabirito.
IV. Título.

CDD 658.408

DEDICATÓRIA

A todas as organizações sem fins lucrativos do Brasil que com profissionalismo e visão estratégica perceberam a importância da gestão para a sustentabilidade, a efetividade e o sucesso de seus programas, projetos e ações.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Tarcísio Cláudio Teles Passos pelo profissionalismo, orientação e incentivo no decorrer do desenvolvimento deste trabalho;

À professora Denise Capuchinho pela orientação no correto desenvolvimento deste trabalho;

À Faculdade de Administração de Itabirito pela oportunidade e qualidade do ensino;

À Associação O Adolescer para a Vida e a Fanfarra da Paz de Itabirito pela receptividade e disponibilidade dos dados;

Aos nossos familiares e amigos pela compreensão e apoio;

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho;

E especialmente ao Grande Criador do universo que nos propiciou vida, força e a oportunidade para vencer mais essa jornada.

EPIGRAFE

*“Feliz o homem que encontra a sabedoria [...] porque melhor é o lucro que ela dá do que o da prata, melhor a sua renda do que o ouro mais fino”
(Provérbio 3:13-14).
Rei Salomão*

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo avaliar comparativamente a gestão de duas organizações do terceiro setor no município de Itabirito/MG. Para se alcançar esse propósito o presente trabalho desenvolveu uma pesquisa descritiva, visando caracterizar as dimensões da sustentabilidade nas organizações do terceiro setor, tendo como

fonte do *corpus* de pesquisa a Associação O Adolescer para a Vida e a Fanfarra da Paz, duas organizações sem fins lucrativos localizadas no município de Itabirito/MG. Por meio de pesquisas bibliográficas e de campo, o estudo que por ora se apresenta, fundamentando-se nos conceitos e teorias sobre o recorte temático em questão, identificou as características relevantes da gestão das supracitadas organizações, o que possibilitou analisá-las e interpretá-las com uma maior abordagem qualitativa do problema. Mediante a coleta de dados primários e utilizando o método da comunicação não estruturado não disfarçado, foi possível flexibilizar e aprofundar o desenvolvimento dessa pesquisa; e assim, definir sua amostra de forma não probabilística intencional, o que possibilitou a obtenção de melhores resultados do que normalmente se apresentam em uma pesquisa por conveniência. Como resultado, esta pesquisa demonstra que as organizações analisadas estão iniciando um processo de gestão focado na sustentabilidade de suas ações, isto é, na busca de ações duradouras que apresentem resultados e impactos para os seus beneficiários e para as comunidades onde estão inseridas. No entanto, o presente estudo aponta que diversas metodologias e práticas administrativas ainda devem ser aprimoradas por estas organizações. Observou-se também que no geral, as organizações do terceiro setor necessitam de aprimoramentos de práticas de gerenciamento e de gestão por meio da atuação de profissionais especializados para atuarem nas diversas áreas destas organizações.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gestão. Sustentabilidade. Organizações sem fins Lucrativos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Os quatro passos básicos para elaboração do Planejamento Estratégico e a relação com os <i>Stakeholders</i>	34
GRÁFICO 1 – Como conheceu a Casa do Adolescente	49
GRÁFICO 2 – Qualidade dos serviços prestados	49
QUADRO 1 – Diferenças básicas entre Associação e Fundação	25
QUADRO 2 – Programas, projetos e ações da Associação O Adolescer para a Vida	47
QUADRO 3 – Apresentação dos Resultados	57

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos Segundo data de criação	27
TABELA 2 – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos segundo classificação por área de atuação 1996/2002	28
TABELA 3 – Atendimento de saúde do C.A.S.A. – 2004 a 2007	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.A.V. - O Adolescer para a Vida
ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AIDS - Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
C.A.S.A. - Centro de Apoio À Saúde do Adolescente
CEMPRE - Cadastro Central de Empresas
CMDCA - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
CNSS - Conselho Nacional de Serviço Social
DSTs - Doenças sexualmente Transmissíveis
FANPAZ - Fanfarra da Paz de Itabirito
FASFIL - Fundações privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
FIA - Fundo da Infância e Adolescência
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OAB/SP - Ordem do Advogado Seção São Paulo
ONGs - Organizações Não-governamentais
ONU - Organização das Nações Unidas
OS - Organização Social
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
RBA - Revista Brasileira de Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Tema	16
1.2 Problema	17

1.3 Hipóteses	19
1.4 Objetivos	19
1.5 Justificativa	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Conceituando o Terceiro Setor	21
2.2 Contextualização Histórica	25
2.3 Características das Organizações do Terceiro Setor	27
2.4 A Questão da Sustentabilidade	30
2.5 Gestão para a Sustentabilidade	32
2.5.1 Planejamento Estratégico	33
2.5.1.1 Visão	34
2.5.1.2 Missão	35
2.5.1.3 Valores	35
2.5.1.4 Diagnóstico Estratégico	36
2.5.1.5 Instrumentos Prescritivos	37
2.5.1.6 Instrumentos Quantitativos	37
2.5.2 Gestão de Pessoas	38
2.5.3 Gestão de Recursos	39
2.5.4 O Enfoque Sistêmico	40
2.5.4.1 <i>Accountability</i>	40
2.5.4.2 <i>Advocacy</i>	41
2.5.4.3 Gestão da Imagem Pública	42
2.5.4.4 Gestão de Parcerias	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	44
3.1 Tipo de Pesquisa.....	44
3.2 Método de Coleta de Dados	45
3.3 Tamanho da Amostra.....	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 Histórico e Apresentação das Organizações	47
4.1.1 Histórico e Apresentação da Associação O Adolescer para a Vida	47
4.1.1.1 Missão	50
4.1.1.2 Visão	50
4.1.1.3 Valores	50
4.1.1.4 Objetivos Estratégicos	51
4.1.1.4.1 Oficinas	51
4.1.1.4.2 Atendimentos de Saúde	51
4.1.1.4.3 Organizacionais	51

4.1.1.4.4 Espaço Vida (Futura Sede da Organização)	52
4.1.1.5 Organizações envolvidas e parceira	52
4.1.2 Histórico e Apresentação da Fanfarra da Paz de Itabirito	52
4.1.2.1 Missão	52
4.1.2.2 Visão	53
4.1.2.3 Metas	53
4.1.2.4 Objetivo Geral	53
4.1.2.5 Objetivos Específicos	54
4.1.2.6 Público Alvo	54
4.1.2.7 Abrangência	55
4.1.2.8 Mecanismos de monitoramento das atividades desenvolvidas	55
4.1.2.9 Organizações envolvidas e parceira	56
4.1.2.10 Resultados esperados / produtos gerados	56
4.2 Apresentação dos Resultados	56
4.3 Análise dos Resultados	60
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
5.1 Conclusões	63
5.2 Recomendações	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

As organizações sem fins lucrativos que constituem o Terceiro Setor são alternativas para canalizar esforços da sociedade civil em prol da melhoria da qualidade de vida, tendo em vista o desenvolvimento social. Estas organizações emergiram através de uma nova conjuntura social, em que a complexidade dos problemas sociais impõe a necessidade de se desenvolver soluções diferenciadas que sejam capazes de reduzir a exclusão social e, conseqüentemente, construir uma sociedade mais justa.

No contexto atual, as organizações do Terceiro Setor adquiriram papéis importantes na sociedade, por atuarem de forma eficiente como prestadoras de serviços e também como agentes de mobilização social. No entanto, em conseqüência a essas aquisições, novos desafios emergiram. Segundo Falconer (*apud* CARVALHO, 2006), nas décadas de 1970 e 1980, os maiores desafios do Terceiro Setor eram, atuar em um ambiente que apresentava hostilidade política e que dificultava o reconhecimento e o crescimento dessas instituições. Porém, na década de 1990 a credibilidade e o reconhecimento do setor advêm a capacidade dessas instituições de promoverem mudanças sociais através de um trabalho desenvolvido pela própria sociedade.

Assim, com o reconhecimento a estas organizações, frente às competências por elas apresentadas, fez-se emergir novas responsabilidades; dito de outro modo, a demanda que se aumentava por trabalhos eficazes e ações coordenadas, levava a necessidade destas organizações se reestruturarem para adquirirem novas competências.

Nesse contexto, o desenvolvimento institucional e gerencial das organizações da sociedade civil, tornou-se assim unanimidade dentro do círculo de cooperação e de aprimoramento. No entanto, na busca por desenvolver novas competências nas organizações do terceiro setor, muito ainda se debate, programas de capacitação se realizam, recursos são despendidos e muitas expectativas são criadas (ARMANI, 2000).

Atualmente, a maioria das Organizações sem fins lucrativos percebeu a importância de uma gestão eficaz, pois passaram a ter o conhecimento de que elas não sobrevivem apenas da boa vontade de poucos, mas sim, de formas de gestão voltadas para resultados, com definições de visão, missão, valores, desenvolvimento de lideranças, foco nas pessoas, no negócio e na busca pela sustentabilidade (DRUCKER, 1994).

Logo, para o alcance de uma gestão eficaz em busca da sustentabilidade, essas organizações necessitam de gestores, e esses necessitam de uma equipe que possua competências para a gestão do negócio organizacional. Porém, grande parte dessas organizações não possui capital disponível para a remuneração desses profissionais, direcionando assim o recurso disponível para outros fins.

Assim, o gestor das organizações do terceiro setor, deverá direcionar seus esforços para integrar o ambiente externo ao interno, focando na atuação sinérgica entre entidades privadas e com fins lucrativos, organismos públicos e o terceiro setor, afim de, viabilizar o novo projeto de desenvolvimento, formulação e implementação de políticas públicas, em busca do desenvolvimento da sociedade.

Diante desse novo cenário apresentado pelo Terceiro Setor, esta pesquisa tem como tema Gestão para a Sustentabilidade do Terceiro Setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do terceiro setor da cidade de Itabirito – MG.

1.2 Problema

Manter-se como organização diante das novas exigências e responsabilidades da atual conjuntura social está se tornando cada vez mais difícil; e dentro desse contexto, na busca por um posicionamento e estabilidade, as organizações de sucesso investem em profissionais qualificados e em gestores capacitados, objetivando novas competências organizacionais.

Esse comportamento se torna cada vez mais freqüente entre as organizações sem fins lucrativos, visto que aumentaram a demanda e as exigências por trabalhos mais eficazes e ações coordenadas, a fim de garantir a continuidade e a efetividade de suas atividades.

A garantia da sustentabilidade organizacional e da eficiência no gerenciamento das atividades, dependem diretamente do quanto o Gestor percebe que não só de boa vontade se mantém uma organização, e sim com uma gestão voltada para resultados e estratégias organizacionais bem definidas.

As organizações do Terceiro Setor em sua maioria surgem de um sonho, de um projeto pessoal ou de alguns idealizadores. Para exemplificação, observe a seguinte suposição: existe em um determinado bairro o caso em que a ação surge por que alguns adolescentes estão fazendo uso de droga na esquina, neste caso específico, cheirando cola. Um morador deste bairro observa essa situação e resolve realizar alguma ação para reverter este problema, abre então a porta de sua garagem, quartinho de entulho desativado ou mesmo sua copa e inicia um trabalho para mudar a vida destes adolescentes. Com o tempo o padeiro fica sabendo do projeto que está sendo executado e começa a doar pães, o pedreiro faz aquela pequena reforma no quartinho, o pintor faz aquela pintura no domingo de manhã e assim, mais e mais pessoas contribuem para o Projeto que auxilia usuários de drogas. Com o tempo e com um número maior de contribuintes, o quartinho se torna o aluguel da casa da esquina. Mais à frente a estrutura se torna muito grande e o descontrole maior ainda diante de tantas exigências legais e de tantos novos parceiros, falta aí à gestão. Claro que o ideal daquele sujeito que sonhou um dia mudar a realidade daqueles adolescentes usuários de drogas ainda pode existir; no entanto para que tal propósito permaneça, desenvolva, cresça eis que surge o momento do gestor que, após uma avaliação contextual encontra o melhor caminho para que a organização se torne sustentável, para que haja desenvolvimento real das equipes internas e para que elas trabalhem para os resultados. Contudo, neste momento pode ocorrer o choque com a direção: "Como alguém que veio de fora, acadêmico por natureza pode querer mudar as nossas rotinas?".

Essa situação parece absurda, pela responsabilidade e pelo importante papel do gestor na organização. No entanto, com base na supracitada suposição observa-se que as organizações do terceiro setor necessitam ter acesso a ferramentas que as preparem para receber uma estrutura gerencial adequada e capacitada para que os seus objetivos sejam alcançados. Os idealizadores, sócios e diretores não foram treinados e nem mesmo imaginavam que em um dado momento, para a sobrevivência e sucesso da sua organização,

necessitariam de um bom gerenciamento; afinal, a princípio a intenção era somente evitar que aqueles adolescentes usassem drogas.

Assim sendo, na busca pela gestão sustentável das organizações do terceiro setor é necessário conhecer as dimensões que garantam tal estado e os possíveis conflitos enfrentados pelos gestores, sócios e idealizadores. Portanto, a situação problema do presente estudo será descrita da seguinte maneira: *Como desenvolver a gestão para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor na cidade de Itabirito/MG?*

1.3 Hipóteses

São levantadas as seguintes hipóteses:

- a. Os Gestores das organizações do terceiro setor devem gerir as Organizações de forma sistêmica, integrando pessoas e processos; desenvolvendo líderes, motivando equipes, propiciando ambientes à inovação, para que todos consigam atingir os desafios traçados para as áreas em questão.
- b. Para que uma organização do terceiro setor seja sustentável é necessário que os seus gestores, idealizadores ou diretores estruturam uma boa equipe de profissionais capacitados para atuarem nas diversas áreas administrativas, no caso do terceiro setor são elas: Planejamento Estratégico; Gestão de pessoas; Gestão financeira e contábil; Gestão da imagem pública (*Marketing*); Gestão da sua transparência para com os *stakeholders (Accountability)*; Gestão da sua capacidade de influenciar as políticas públicas (*advocacy*); Gestão de parcerias; Gestão jurídica (sistema legal) e Gestão de impactos e resultados para os beneficiários e sociedade.
- c. Os Gestores, idealizadores ou diretores devem administrar as organizações do terceiro setor conforme uma empresa social, com equipes de profissionais capacitados para atuarem nas diversas áreas e departamentos da entidade.

1.4 Objetivos

Geral:

- Avaliar, comparativamente, a gestão de duas organizações do terceiro setor no município de Itabirito/MG.

Específicos:

- Analisar o impacto das ações de gestão nas estruturas existentes;
- Analisar as estratégias de captação de recursos utilizadas;
- Identificar as ferramentas de planejamento utilizadas;
- Identificar os pontos fortes e fracos da gestão das duas organizações;
- Comparar os dois modelos de gestão utilizados;

- Sugerir melhorias na gestão através de *benchmarking*.

1.5 Justificativa

Manter-se sustentável como Organização Sem Fins Lucrativos através da gestão é uma tarefa árdua, mas não impossível; para tanto, faz-se necessário possuir um diferencial nas práticas administrativas, para se obter sucesso na gestão e, conseqüentemente, a estabilidade destas organizações que se apresentam como importantes agentes na busca de soluções para os problemas sociais.

No mais, frente ao importante papel que tem assumido e aos desafios que tem enfrentado, a gestão das organizações sem fins lucrativos adquire grande relevância para se construir reflexões prático-teóricas ao universo acadêmico. Tanto que, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e de seu potencial de atuação, o Terceiro Setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel, resultando no enfraquecimento de todo o setor. E esse foi um dos fatores que incentivou a escolha do recorte temático do presente estudo, no qual se acredita que possibilitará identificar quais as necessidades dos gestores destas organizações, para que as mesmas sejam bem gerenciadas e apresentem ações eficientes e sustentáveis.

Todavia, é fato que a conquista da lealdade dos diretores, idealizadores e sócios deve ser um compromisso de todo gestor que ousa atuar no gerenciamento de organizações da sociedade civil. Promover o bom relacionamento com estes atores e buscar a sustentabilidade da organização através de uma gestão com efetividade, deve fazer parte da cultura e da missão do gestor, e deve ser encarado como fator de sobrevivência para estas organizações.

Acredita-se que o trabalho aqui proposto possibilitará para as organizações inseridas neste setor uma visão mais ampla e concreta das necessidades gerenciais apresentadas atualmente pela sociedade, no caso aqui específico, à duas organizações sem fins lucrativos do município de Itabirito – MG.

Dentre os conhecimentos adquiridos com o curso de administração, a percepção de que as organizações, sejam elas do 1º, 2º ou 3º setor, devem ser administradas por profissionais qualificados e competentes, almejando a melhoria da sociedade como um todo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será discorrido à conceituação do Terceiro Setor, seu histórico no Brasil, suas características e a importância da gestão nestas organizações.

2.1 Conceituando o Terceiro Setor

“A expressão Terceiro Setor tem origem no termo inglês *Third Sector*. São empregadas também outras denominações como, *Voluntary, Independent* ou *Non-Profit Sector* e *Public Charities*.” (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, secção SP, 2007, p.8). Pode-se dizer que não existe uma definição para o termo Terceiro Setor, e sim um conceito, bem como existe para os outros dois setores, sendo eles, o Primeiro e o Segundo. De acordo com Resende *et al.* (2006) conceitualmente tem-se o Estado¹ constituído de forma integrada por três setores que se completam e se relacionam na efetivação das ações que lhes dão sentido. Desta forma, compreende-se a existência de um Estado completo somente com há existência destes três setores, a saber: o Governo, o Mercado e as Organizações da Sociedade Civil sem Fins Lucrativos.

O Governo ou Primeiro Setor é representado pela Administração Pública, ou seja, “por entes com personalidade jurídica de direito público, encarregado de funções públicas essenciais e indelegáveis ao particular, tais como: legislar; fiscalizar; aplicar justiça; dar segurança geral, etc.” (RESENDE *et al.*, 2006, p.24-25). Já o Mercado ou Segundo Setor é representado pelas empresas com finalidade lucrativa, responsáveis pela produção e comercialização de bens e serviços, são os casos das Pessoas Físicas ou Jurídicas de Direito Privado. Por sua vez, as Organizações da Sociedade Civil sem Fins Lucrativos ou Terceiro Setor são as Pessoas Jurídicas de Direito Privado sem Fins Lucrativos nas quais permeiam ações públicas e privadas. Em linhas gerais, pode-se dizer que o Terceiro Setor é o espaço ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas sem fins lucrativos que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais em prol do bem comum e ora realizam atividades privadas com a finalidade de perpetuarem com as suas atividades.

Quando se identifica que em alguns casos as organizações do Terceiro Setor realizam atividades privadas com a finalidade de geração de receita para a manutenção de suas atividades, naturalmente estas organizações gerarão lucro, ou como é usualmente utilizado pelo setor, *superávit*. Observa-se conforme Resende *et al.* (2006) que o ordenamento jurídico vigente, estabelece que o termo sem fins econômicos ou sem fins lucrativos, está relacionado à não distribuição de lucros, dividendos, excedentes operacionais ou qualquer outro recurso administrado pela entidade, para seus sócios, associados, dirigentes, conselheiros, doadores, ou empregados. O que não se confunde com a comercialização de bens e serviços para geração de receita e *superávit*, ou até mesmo que não se possam remunerar seus dirigentes.

O que se entende pelo estabelecido no ordenamento jurídico é que qualquer receita angariada ou *superávit* apurado pela organização deve ser integralmente reinvestido no objetivo social ou estatutário da organização. A Lei nº 9.790/99 (Lei das OSCIPs) define claramente a expressão sem fins lucrativos ou econômicos em seu art. 1º, §1º.

[...] Considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, auferidos, mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

¹ Espaço geográfico ocupado por pessoas de forma organizada e soberana.

No entanto o conceito de Terceiro Setor tem gerado muita controvérsia dentro e fora do mundo acadêmico, não existindo unanimidade entre os diversos autores, além de várias dúvidas e equívocos quanto a sua abrangência. No Brasil, popularmente a denominação de Terceiro Setor é utilizada para identificar as atividades da sociedade civil que não se enquadram na categoria das atividades estatais. Tecnicamente não se pode cometer equívocos de definição como os perpetrados até mesmo por autores e periódicos de renome no País, a saber: em artigo publicado na Revista Brasileira de Administração (RBA) encontra-se “elas são associações comunitárias, organizações não-governamentais (ONGs), instituições filantrópicas, projetos de caridade, igrejas, fundações, organizações sociais, projetos sociais desenvolvidos por empresas, sindicatos...” (REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, p. 30). Pode-se perceber que são vários os equívocos em uma única afirmação; veja o caso do termo ONG, sendo um dos termos mais usados popularmente para identificar as Organizações do Terceiro Setor. O que se pode definir como uma ONG? Uma expressão que trás em si como definição o termo em negação (não governamental). Uma empresa como a Vale (antiga Companhia Vale do Rio Doce), mundialmente reconhecida pela produção e comercialização de minérios, em uma análise fria do termo, pode-se dizer que esta é uma organização não estatal, portanto uma ONG, pois não faz mais parte da estrutura do governo, como já fez anos atrás e é uma organização. De forma mais chula, até mesmo uma quadrilha de traficantes pode ser considerada uma Organização Não-Governamental; pois, são organizados e não são governamentais. Na mesma Revista encontra-se mais a frete a seguinte assertiva “muito embora dos agentes do Terceiro Setor, os mais lembrados sejam as Organizações Não-Governamentais, o movimento é muito amplo e comporta outras organizações.” (REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, p.30). O que o autor desta afirmação está querendo mencionar? Quais são estas organizações não-governamentais? E como o movimento pode ser muito amplo e comportar outras organizações, sendo que, a legislação brasileira só permite a constituição de Associações e Fundações?

Para clarear e nortear a expressão de maneira técnico-jurídica, voltemos às contribuições de Resende *et al.* (2002, p.16), em que “as pessoas jurídicas de direito privado [...] podem ser divididas em duas categorias: as corporações e as fundações. Sendo que as primeiras são formadas por grupos humanos e subdividem-se em associações e sociedades; enquanto que as segundas são compostas por massas patrimoniais.” Segundo o presente autor “embora elementar, é preciso frisar que pessoas jurídicas, até por significarem ‘criações do direito’, só são aquelas explicitadas na lei.” (2002, p.17). No caso brasileiro, pessoas jurídicas de direito privado são aquelas mencionadas pelo art. 44 do Código Civil (2002), em que se estabelece: São pessoas jurídicas de direito privado: I) as associações; II) as sociedades; III) as fundações, IV) as organizações religiosas; V) os partidos políticos. Segundo Resende *et alii* (2002) apesar de o ordenamento jurídico dar destaque para as organizações religiosas e os partidos políticos, não há motivo para tal destaque, uma vez que para a constituição e a viabilidade legal no mundo do direito, estas organizações só podem ser constituídas como associação ou fundação. Resende ressalta ainda que:

no campo da personalidade jurídica pode haver grupamentos de pessoas e massas patrimoniais que não adquirem personalidade, ainda que existindo de fato: por exemplo, os condomínios de prédios; grupos de pais e mestres de determinada escola; uma confraria de determinada crença religiosa, etc. (RESENDE *et al.*, 2002, p. 16)

Portanto, tendo as Sociedades finalidade lucrativa, são integrante do Mercado ou Segundo Setor, no caso das organizações religiosas e partidos políticos, conforme mencionado anteriormente, no caso brasileiro só podem ser constituídas legalmente como associação ou fundação. Concluiu-se que no Brasil, segundo o Código Civil, tecnicamente e juridicamente são consideradas de fato organizações do Terceiro Setor as associações e fundações legalmente constituídas e devidamente registradas.

Por sua vez, termos como Institutos, Instituições, Organizações Não-governamentais - ONGs, instituições filantrópicas, projetos de caridade, OSCIP, OS, entre outros, são denominações para designar as associações e fundações, as quais possuem importantes diferenças jurídicas definidas em normas gerais pelos artigos 44 a 52 no Código Civil (Lei 10.406/02) (SALGADO, 2007).

Assim, “associação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultado financeiro entre elas.” (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, seção SP, 2007, p.9). Segundo a OAB/SP (2007) para se constituir uma associação é necessária a realização de uma reunião entre as pessoas interessadas em se organizarem juridicamente para desenvolver um objetivo comum. Na reunião, as pessoas deverão elaborar os seguintes documentos, que são obrigatórios: Estatuto Social e Ata de Constituição. O Estatuto Social deverá conter as regras de funcionamento da entidade e indicar obrigatoriamente alguns itens encontrados no Código Civil (2002), artigo 54. As associações são respaldadas pelos artigos 53 a 61 do Código Civil (2002).

Já a “fundação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma a partir da existência de um patrimônio destacado pelo seu instituidor para servir a um objetivo específico, voltado a causas de interesse público.” (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, seção SP, 2007, p.9). Para se criar uma fundação, deve-se consultar previamente o Ministério Público para o direcionamento das ações a serem adotadas, dentre as quais: lavratura da escritura de instituição; elaboração de estatuto pelos instituidores; aprovação do estatuto pelo Ministério Público e; registro da escritura de instituição, do estatuto e respectivas atas no Cartório competente. Pode-se observar que todos os acontecimentos de uma fundação deverão ser acompanhados e fiscalizados pelo Promotor de Justiça, também conhecido como Curador de Fundações. E tais fundações são respaldadas pelos artigos 62 a 69 do Código Civil (2002), (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2007).

QUADRO 1

DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE ASSOCIAÇÃO E FUNDAÇÃO

ASSOCIAÇÃO	FUNDAÇÃO
Constituída por pessoas.	Constituída por patrimônio, aprovado previamente pelo Ministério Público.
Pode (ou não) ter patrimônio.	O patrimônio é condição para sua criação.
A finalidade é definida pelos associados.	A finalidade deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor.
A finalidade pode ser alterada.	A finalidade é perene.
Os associados deliberam livremente.	As regras para deliberações são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.
Registro e administração são mais simples.	Registro e administração são mais burocráticos.
Regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.	Regida pelos artigos 62 a 69 do Código Civil.
Criada por intermédio de decisão em assembleia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.	Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.

Fonte: Cartilha do Terceiro Setor – OAB/SP – 2ª ed., 2007.

2.2 Contextualização Histórica

O surgimento de organizações sem fins lucrativos no Brasil data muito tempo. Não se tem o dado exato de qual seja o início das primeiras organizações deste setor. “A Santa Casa de Misericórdia de Santos, criada em 1543, talvez seja a primeira instituição do Terceiro Setor de que se tem registro no Brasil”. (REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, p. 30).

Em dissertação de obtenção do título de Mestre em Administração, Carvalho apresenta quatro momentos relevantes para a evolução histórica do terceiro setor no Brasil. Compreendendo o período situado entre a época da colonização até meados do século XX, encontram-se as ações de assistência social, saúde e educação realizadas especialmente pela Igreja Católica, delineando o primeiro momento desta evolução. Estas ações eram na forma de asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios católicos. Chamadas de “associações voluntárias”, estas iniciativas eram permeadas por valores da caridade cristã, demonstrando como a noção de filantropia, inicialmente, era ligada a preceitos da Igreja Católica.

Com as diretrizes do governo de Getúlio Vargas, apoiadas na intervenção estatal na economia e na sociedade, a autora define o segundo momento histórico do Terceiro Setor no Brasil. Com o apoio de organizações sem fins lucrativos para a implementação de políticas públicas, o Estado assume o papel de formulador e implementador destas políticas. Para tanto, é promulgada, em 1935, a lei que declara utilidade pública para estas entidades. Em 1938, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabeleceu que as instituições nele inscritas pudessem receber subsídios governamentais. Neste período a Igreja continua tendo papel importante na prestação de serviços sociais, recebendo, em alguns casos, financiamentos do Estado para as suas obras.

O terceiro momento é caracterizado por uma intensa mobilização da sociedade. Vivenciando o regime militar, muitas organizações conhecidas por caráter filantrópico e assistencial se uniram às organizações comunitárias e aos chamados “movimentos sociais” para serem porta-vozes dos problemas sociais. É neste período que surgem as organizações sem fins lucrativos ligadas à mobilização social e à contestação política.

Com a diminuição da intervenção do Estado nas questões sociais e com a redemocratização do País, a partir de 1980, e o declínio do modelo intervencionista do Estado, a questão da cidadania e dos direitos fundamentais passa a ser o foco das organizações sem fins lucrativos, configurando o quarto momento da evolução histórica. A partir deste momento, começa a crescer a articulação do Terceiro Setor como grupo consolidado, mesmo com toda a heterogeneidade das organizações que o compõe.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), reforça-se a importância deste período quando se menciona que “a participação da sociedade civil organizada ganha maior evidência a partir de meados da década de 1980, quando se inicia o processo de redemocratização do País depois de mais de 20 anos de ditadura militar”. (2002, p. 11).

Por décadas o Estado se comportou como provedor de bens e serviços públicos, com características de Estado Máximo. No final do século passado, observa-se que o papel do Estado tomou um

movimento diferenciado, no qual, passou a exercer cada vez mais a sua função de regulador e cada vez menos a função de provedor. Vários fatores contribuíram para essa nova função do Estado, como a globalização financeira, a abertura comercial, a constante privatização de empresas públicas, a formação de blocos regionais e o fortalecimento dos poderes locais. Segundo Tachizawa (2002), esses fatores alteram radicalmente o contexto no qual situavam as estratégias de desenvolvimento dos países, o que exigiu essa profunda revisão da função desempenhada pelo Estado. Conforme a presente autora esse novo cenário traz modificações nos padrões dos serviços públicos e na gestão das organizações sem fins lucrativos.

2.3 Características das organizações do terceiro setor

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) em 2002, o País contava com 276 mil Fundações privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL) oficialmente cadastradas. A pesquisa alerta que para o mesmo ano, este conjunto de instituições representava 55% do total das 500 mil entidades sem fins lucrativos no Brasil, constantes do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE. Do universo de cerca de 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não-lucrativas que compunham o CEMPRE, as FASFIL representavam, em 2002, cerca de 5%.

A pesquisa revela ainda que 62% das organizações pesquisadas foram criadas a partir dos anos de 1990. Ressalta também que a cada década se acelera o ritmo de crescimento das mesmas: as que foram criadas nos anos de 1980 são 88% mais numerosas do que aquelas que nasceram nos anos de 1970; esse percentual é de 124% para as que nasceram na década de 1990 em relação à década anterior, conforme apresentado na Tabela 1.

TABELA 1
Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos Segundo data de criação

Data de criação	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos	
	Absoluta	Relativa (%)
Total	275.895	100
Até 1970	10.998	3,99
De 1971 a 1980	32.858	11,91
De 1981 a 1990	61.970	22,46
De 1991 a 2000	139.187	50,45
De 2001 a 2002	30.822	11,19

Fonte: Dados colhidos na pesquisa Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil

A pesquisa demonstra que entre 1996 e 2002, o número de FASFIL cresceu de 107 mil para praticamente 276 mil entidades. Essa ampliação, de 169 mil novas organizações, correspondeu a um crescimento

de 157% no período. Em 1996, as FASFIL representavam 3% das entidades contidas no CEMPRE, em 2002, essa proporção elevou-se para 5%.

O crescimento não ocorreu de forma homogênea entre todas as áreas de atuação. Verifica-se que no grupo de meio ambiente bem como no de desenvolvimento e defesa dos direitos, as entidades mais do que quadruplicaram nesses seis anos. As associações patronais e profissionais aumentaram em três vezes e meia, passando de 13 mil entidades, em 1996, para 45 mil, em 2002. Neste particular, destacam-se as associações de produtores rurais que, em apenas seis anos, aumentaram seu número em cinco vezes e meia: eram 4 mil, em 1996, e passaram para 25 mil, em 2002 (TABELA 2).

No geral, as demais entidades pouco mais do que dobraram o número de organizações no período, com exceção da saúde, que conheceu um crescimento relativamente bem menor do que o observado nas outras áreas de atuação das FASFIL. Com efeito, o aumento foi de 56%.

TABELA 2
Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos segundo classificação por área de atuação 1996/2002

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos				
	1996		2002		Variação percentual (%)
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)	
Total	107.332	100,0	275895	100,00	157,0
Habitação	144	0,1	322	0,1	123,6
Habitação	144	0,1	322	0,1	123,6
Saúde	2.437	2,3	3.798	1,4	55,8
Hospitais	1.578	1,5	2009	0,7	27,3
Outros serviços de saúde	859	0,8	1.789	0,6	108,3
Cultura e recreação	17.422	16,2	37.539	13,6	115,5
Cultura e arte	3.543	3,3	10.645	3,9	200,5
Esporte e recreação	13.879	12,9	26.894	9,7	93,8
Educação e pesquisa	8.175	7,6	17.493	6,3	114,0
Educação infantil	1.390	1,3	2.801	1,0	101,5
Ensino fundamental	3.152	2,9	7.968	2,9	152,8
Ensino médio	1.011	0,9	1.322	0,5	30,8
Educação superior	819	0,8	1.656	0,6	102,2
Estudos e pesquisas	711	0,7	1.817	0,7	55,6
Educação profissional	296	0,3	244	0,1	-17,6
Outras formas de educação/ensino	796	0,7	1.685	0,6	111,7
Assistência social	13.953	13,0	32.249	11,7	131,1
Assistência social	13.953	13,0	32.249	11,7	131,1
Religião	31.035	29,8	70.446	25,5	119,9

Religião	31.035	29,8	70.446	25,5	119,9
Associações patronais e profissionais	12.660	11,8	44.581	16,2	252,1
Associações empresariais e patronais	1.756	1,6	3.533	1,3	101,2
Associações profissionais	6.492	6,0	16.151	5,9	148,8
Associações de produtores rurais	4.412	4,1	24.897	9,0	464,3
Meio ambiente e proteção animal	389	0,4	591	0,6	309,0
Meio ambiente e proteção animal	389	0,4	591	0,6	309,0
Desenvolvimento e defesa de direitos	11.214	10,4	45.161	16,4	302,7
Associação de moradores	3.334	3,1	14.568	5,3	337,0
Centros e associações comunitárias	5.325	5,0	149	8,4	334,7
Desenvolvimento rural	267	0,2	1.031	0,4	286,1
Emprego e treinamento	127	0,1	388	0,1	205,5
Defesa de direitos de grupos e minorias	1.534	1,4	4.662	1,7	203,9
Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	627	0,6	1.383	0,5	117,4
Outras fundações privadas e associações sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	8.903	8,3	22.715	8,2	155,1
Outras fundações privadas e associações sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	8.903	8,3	22.715	8,2	155,1

Fonte: IBGE / Diretoria de pesquisas / Cadastro Central de Empresas 1996/2002.

A pesquisa identificou que o número de empregados aumentou em 500 mil novos trabalhadores entre 1996 e 2002, saltando de 1 milhão de empregados para 1,5 milhão, o que correspondeu a um crescimento da ordem de 48%.

A maior parte das organizações sem fins lucrativos devidamente registrados encontra-se no Sudeste (44%), no qual reúnem um terço delas em dois estados: São Paulo (21%) e Minas Gerais (13%). O Sul (23%) e o Nordeste (22%) abrigam, respectivamente, cerca de um quinto das organizações. Segue-se o Centro-Oeste com 7% e, por fim, o Norte, com 4%.

A pesquisa demonstra que no geral, as FASFIL são relativamente novas, pois cerca de dois terços delas (62%) foram criadas a partir da década de 1990. A cada década se acelera o ritmo de crescimento: as que nasceram nos anos de 1980 são 88% mais numerosas do que aquelas que surgiram nos anos de 1970; esse percentual é de 124% para as que foram criadas na década de 1990 em relação à década anterior.

As FASFIL são, em sua grande maioria, pequenas organizações: 77% delas não possuem qualquer empregado e somente 7% conta com 10 ou mais assalariados. No entanto, observa-se uma elevada concentração

da mão-de-obra em poucas organizações na medida em que somente 1% das FASFIL – as que possuem 100 ou mais empregados – reúnem 61% do total das pessoas ocupadas. Em outras palavras, 2,5 mil entidades absorvem quase um milhão de trabalhadores.

2.4 A Questão da Sustentabilidade

A evolução do conceito de sustentabilidade passa pela compreensão de um processo histórico que começou na filantropia e evoluiu para uma permanente batalha contra todas as misérias humanas. De acordo com o Relatório *Brundtland* “ser sustentável é conseguir prover as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir suas próprias necessidades”. Este relatório foi encomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU) a então primeira-ministra da Noruega, *Gro Brundtland*, e foi publicado em 1987 sob o nome de Relatório *Brundtland*.

A sustentabilidade é um compromisso com o futuro, não é uma meta que possa ser atingida, mas um caminho que as organizações devem trilhar em busca de melhores soluções para os problemas humanos, sejam eles econômicos, sociais ou ambientais. Nenhuma tomada de decisão está isenta de impactos e todos eles devem estar previstos de forma a poderem ser neutralizados ou minimizados.

Ser sustentável é, portanto, o exercício cotidiano da responsabilidade e da busca da satisfação dos associados, fundadores, beneficiários, parceiros, colaboradores e a comunidade, para colocar a organização em uma nova trajetória, no qual, sua ação possa ser perene e parte do processo civilizatório que deverá levar a sociedade humana a ter mais e uma melhor qualidade de vida nas próximas décadas. Essa é a busca da perenidade das empresas e outras organizações através da sustentabilidade (SILVA, 2008).

Uma organização sustentável precisa ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável. As ações são partes da gestão e não apenas pontuais. A sustentabilidade é a excelência na otimização dos recursos em busca do alcance dos objetivos.

O pensamento antigo é a busca pela sobrevivência somente através de doações e captações de recursos. A sustentabilidade necessária traz a ótica de que as captações e doações são incentivos para que a organização possa dar os primeiros passos e encontrar formas para se estabelecer perante o âmbito social em que atua.

Segundo Albuquerque (2006), a mobilização de recursos não é apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também otimizar os recursos já existentes, aumentando a eficácia dos planos, além de conquistar novas parcerias e obter fontes alternativas de recursos financeiros. A captação de recursos é uma maneira de tornar ainda mais público o trabalho desenvolvido pela organização. Traz também ampliação da base social ou número de pessoas envolvidas, aumenta o número de voluntários; aumenta a credibilidade e a alavancagem dos projetos.

A necessidade de novos adeptos capacitados à causa é um dos grandes desafios enfrentados por essas entidades, reforçando o caráter essencial de mecanismos que favoreçam o alcance desse objetivo. Muitas organizações sem fins lucrativos ainda não perceberam a necessidade do profissionalismo, então encaram esse novo perfil de profissional como “estranhos no ninho”.

Os desafios da sustentabilidade implicam, além do levantamento e da aplicação adequada de recursos financeiros, investimento no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, melhorando a qualidade dos serviços e adequando-os às necessidades das comunidades. Com a tendência do crescimento do Terceiro Setor, aliada a concorrência por recursos, passou-se a observar o crescimento da necessidade de se utilizar informações das mais diversas fontes dentro e fora das organizações.

Essa nova prática se faz necessária a fim de que a autonomia conferida às entidades do Terceiro Setor não seja utilizada de forma irresponsável. A legitimidade e o sucesso das ações praticadas só serão alcançados com a gestão e o controle eficazes de suas atividades, de maneira a promover o fortalecimento e sua sustentabilidade.

Aos usuários externos a indicação de uma sustentabilidade serve de base para a continuidade das contribuições, bem como para a análise de capacidade de geração de caixa que o habilite a cumprir com as obrigações intrínsecas ao seu funcionamento.

Assim, a necessidade de profissionalizar os seus quadros de colaboradores é latente. Atuar no Terceiro Setor com pensamento de Segundo Setor, excelência em gestão na busca da sustentabilidade com uma Empresa Social.

Tanto é que, algumas organizações sem fins lucrativos já sentem a necessidade de abandonar o amadorismo. Elas assimilam práticas empresariais, promovem auditorias e recrutam executivos para ganhar eficiência. Hoje, o mercado percebe esta mudança. Sem muita procura encontramos cursos de especialização em gestão de organizações do Terceiro Setor. A necessidade de utilização de instrumentos que viabilizem e promovam a comprovação dos resultados faz da Gestão um diferencial competitivo diante da concorrência por recursos necessários à sua sustentabilidade, favorecendo a tomada de decisão e a boa administração dos recursos captados.

Existe na Bíblia um antigo provérbio que muito bem se aplica na definição dos conceitos de filantropia e sustentabilidade, ensinar a pescar para garantir o alimento é responsabilidade social, no entanto, cuidar para que não seja poluído e nem assoreado é sustentabilidade.

2.5 Gestão para a Sustentabilidade

No contexto atual, as organizações do Terceiro Setor estão inseridas em um ambiente dinâmico, sistêmico, globalizado e mutável. Essas organizações costumam apresentar contornos confusos, e vivenciar situações capazes de desviá-las do seu foco principal. Dessa forma, essas organizações necessitam repensar de forma contínua suas estratégias, objetivos e prioridades, e a Gestão é a ferramenta ideal para que esse processo de repensar a organização seja executado de forma eficiente e efetiva. Novas práticas de reestruturação podem ser adotadas como: Planejamento Estratégico; Gestão de Pessoas; Gestão Financeira e Contábil; Gestão de Projetos; Práticas de *Accountability*; de *Advocacy*; Gestão da Imagem Pública; entre outras, práticas estas que são necessárias para a garantia da sustentabilidade em suas ações. O campo de Gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço destas organizações. Vários autores apontam à necessidade da profissionalização das organizações do Terceiro Setor, com foco especial naqueles que irão gerir tais instituições. Através de

profissionais com competências Gerenciais, os trabalhos dessas instituições poderiam ser sistematizados, articulados e voltados para o alcance de sua missão.

2.5.1 Planejamento Estratégico

Iniciando-se pelo enfoque Estratégico, serão apresentados à definição da visão, da missão e dos valores da organização, do diagnóstico ambiental, dos instrumentos prescritivos e quantitativos e dos itens de avaliação e de controles.

O cerne das organizações do segundo setor é constituído por sua identidade, seus valores, crenças, políticas internas, cultura organizacional, objetivos estratégicos e motivação. Todas as características citadas compõem o seu DNA. No caso do Terceiro Setor não é diferente, as organizações possuem em seu DNA características que orientam suas ações, levando a importância de serem geridas. Dessa forma, surge a necessidade de uma Gestão, afim de, potencializar a estrutura para o alcance de sua missão. E a ferramenta importante para o desenvolvimento da missão, da visão, dos valores, entre outros é o Planejamento Estratégico.

Segundo Oliveira (2005) o Planejamento Estratégico é um processo administrativo desenvolvido pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuação de forma eficaz e inovadora. Normalmente é utilizado nas organizações do Segundo Setor pela cúpula da Organização, em busca da formulação de objetivos e cursos de ações para serem seguidos e alcançados.

Nas organizações do terceiro setor não deverá ser diferente, os Gestores deverão formular o Planejamento Estratégico, envolvendo os principais *stakeholders*, visando ao grau de interação com o ambiente e atuando de forma eficaz e inovadora, integrando e respeitando todo o sistema que o compõem.

Oliveira (2005), explicita a metodologia básica para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, a saber:

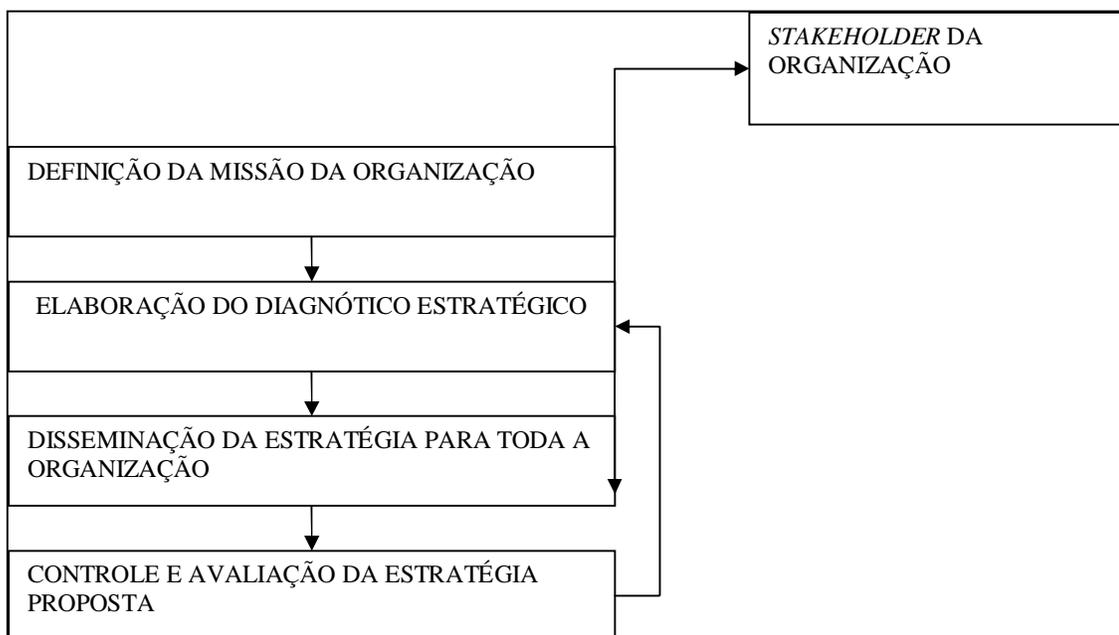


FIGURA 1 – Os quatro passos básicos para elaboração do Planejamento Estratégico e a relação com os Stakeholders.

Fonte: Figura desenvolvida pelos próprios autores do trabalho.

2.5.1.1 Visão

Visão é o limite do horizonte em que os *stakeholders* da instituição conseguem enxergar dentro de um período de tempo. A visão representa o lugar em que a organização quer estar em um determinado tempo. A visão deverá ser de consenso de todos e possuir características impessoais e não a vontade de um (OLIVEIRA, 2005).

Para o delineamento da visão, Quigley (1993, p. 41, *apud* OLIVEIRA, 2005, p.89) explicita os seguintes exemplos:

- Estabeleça a visão de forma tão clara quanto a missão da Organização;
- Defina e respeite os direitos das pessoas;
- Certifique-se que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos da Organização;
- Incremente evoluções no contexto organizacional como: aumento na captação de colaboradores financeiros, aumento nas atuações existentes, novas atuações e entre outros;
- Desenvolva uma cultura de ações em busca de resultados.

2.5.1.2 Missão

As organizações do Terceiro Setor deverão elaborar a missão da organização. Para Drucker (1994), a declaração da Missão das organizações do Terceiro Setor deverá ser clara, objetiva e operacional, caso contrário não passará de boas intenções. A declaração de missão deverá refletir aquilo que realmente a organização se propõe, a sua razão de ser, de forma que cada colaborador da organização possa dizer: “Eu contribuo para o alcance da nossa Missão pelas minhas ações”. A missão poderá exigir dos Gestores, grande volume de energia a ser despendida, pois deverão ocorrer reuniões e troca de idéias para que a Missão seja elaborada de forma coesa e operacional. O gestor deve ter pleno conhecimento da organização para elaborar uma boa Missão.

Para Oliveira (2005) o estabelecimento da missão deverá ter como pontos iniciais a análise e a interpretação de algumas questões como:

- Qual é a razão de ser da organização?
- O que a organização faz ou pretende fazer para a sociedade?
- Qual é a imagem que a organização pretende passar para a sociedade?

A missão da organização exerce função orientadora das ações e de delimitação da organização. A missão poderá ser alterada no decorrer das mudanças estratégicas da organização.

2.5.1.3 Valores

Representa o conjunto de princípios e crenças que a organização deverá ter, bem como fornece sustentação para todas as decisões de uma organização. Os valores devem ser disseminados pelos gestores para todos os colaboradores, levando a prática no dia-a-dia que as condizem com o seu propósito ético.

2.5.1.4 Diagnóstico Estratégico

O Diagnóstico Estratégico é a segunda fase da elaboração do Planejamento Estratégico, possui como finalidade responder a pergunta: Qual é a real situação da organização com relação aos seus aspectos internos e externos? Tem por finalidade verificar o que a empresa possui de bom, regular ou ruim em seu processo de gestão. Esse diagnóstico é de suma importância e deverá ser elaborado com toda transparência e foco, pois qualquer tomada de decisão equivocada, levará ao comprometimento de todo o planejamento.

Segundo Oliveira (2005) o Diagnóstico Estratégico apresenta premissas básicas, a saber:

- Deve-se avaliar o ambiente e suas variáveis em que a organização está inserida;
- Ter a consciência que o ambiente trará oportunidades que deverão ser aproveitadas e ameaças que deverão ser geridas e evitadas;
- Para trabalhar e enfrentar as ameaças, a organização deverá conhecer de forma plena, os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno;
- O processo de análise do ambiente externo deverá ser integrado, com o comprometimento de todos, e também deverá ser contínuo e acumulativo.

Tal diagnóstico deve ter vários enfoques como, atual e futuro, buscando desenvolver por parte dos Gestores dimensões críticas para o sucesso sustentável, (OLIVEIRA, 2005).

Por sua vez, o *Benchmarking* é um instrumento eficaz na realização do diagnóstico estratégico. Segundo Leibfried e Macnair (1994, p.12, *apud* OLIVEIRA, 2005), essa ferramenta administrativa possui a característica de ser um processo contínuo e interativo com o ambiente organizacional para a avaliação do desempenho corrente da organização e do estabelecimento de objetivos, pois busca avaliar o desempenho de outras organizações do setor e comparar com a organização que está elaborando o Planejamento Estratégico.

2.5.1.5 Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos são utilizados dentro do Planejamento Estratégico para, proporcionar aos *Stakeholders* do processo uma visão clara e explícita do que deverá ser feito para o cumprimento da missão que a organização propôs e sua visão. Conforme Oliveira (2005) a gestão desse instrumento poderá ser executada através das seguintes etapas: estabelecimento de objetivos, desafios e metas. A definição dos Objetivos é o alvo em que a organização pretende alcançar. A explicitação dessa etapa levará o conhecimento para qual direção os esforços da organização deverão ser direcionado. O objetivo funcional ou objetivo meio possui relação direta com as áreas operacionais. Deverá ser executado afim de se alcançar o objetivo macro da Organização. O Desafio é uma situação desejada que a organização identificou em seu objetivo. As Metas são passos que deverão ser dados pela organização para o atingimento dos desafios e objetivos propostos. As metas devem ser quantificadas de forma coerente e alcançável e serem desmembradas em espaços de tempo como: anos, semestres, meses ou dias.

A partir da definição dos Objetivos, desafios e metas da organização são estabelecidos os Programas, Projetos e Planos de Ação para a organização. Oliveira (2005) ressalta que quando a Organização releva os instrumentos prescritivos, ocorre o momento de definição da estrutura da empresa, pois somente dessa forma se pode criar uma estrutura privada de lacunas e conflitos, pois todos estão conectados para o alcance dos objetivos e metas.

2.5.1.6 Instrumentos Quantitativos

Consistem na elaboração de controles de processos e de resultados, além dos controles financeiros do planejamento orçamentários, que deverão ser associados com a estrutura da organização essencial ao desenvolvimento de planos de ações, projetos e atividades. Nessa etapa, o Gestor deverá analisar os recursos necessários para atingir os objetivos, metas e desafios propostos e verificar como está o desempenho da organização frente aos objetivos, desafios, metas e estratégias traçadas.

Segundo Oliveira (2005) essa função envolve processos de:

- Elaboração de indicadores de desempenho, juntamente com a avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho proposto x real;
- Análise das lacunas existentes;
- Tomada de ação corretiva para fechar as lacunas;
- Acompanhar e avaliar a eficiência das ações corretivas no processo;
- Gerar novas informações para o processo do planejamento a partir de dados coletados nas etapas descritas anteriormente.

O controle e a avaliação deverão ser executados de forma transparente, pois é através dos indicadores de desempenho que os gestores identificarão se a organização está direcionada para o alcance dos objetivos, metas, desafios e planos propostos no Planejamento Estratégico.

2.5.2 Gestão de Pessoas

Toda organização, seja ela com fins de obter lucro ou não, possui em sua estrutura pessoas. Dessa forma, seu sucesso, depende diretamente do empenho, comprometimento, ações, decisões assertivas e idéias de cada uma delas. É por esse motivo, que uma Gestão de Pessoas deve ser considerada como tema estratégico em todas as Organizações.

As Organizações do Terceiro Setor, buscam cada vez mais alcançar serviços eficazes sobre a ótica dos *stakeholder* e sociedade. Dentre as estratégias utilizadas para o alcance desse objetivo tem-se a motivação. Equipe motivada, alcance das metas. Os voluntários têm atuado na linha de frente, ajudando a realizar as atividades-fim das organizações e também nos conselhos gestores, realizando o trabalho institucional requerido.

Como em qualquer organização, a gestão de pessoas envolve um conjunto de políticas e práticas gerenciais e instrumentais. As atividades de planejamento de recursos humanos consistem em um diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos da organização e de quais as decisões sobre os recursos humanos podem melhorar a relação entre os resultados que vêm sendo obtidos e aqueles que, efetivamente, se deseja alcançar. Essas atividades são essenciais para o alinhamento da administração estratégica da organização e das ações de recursos humanos, colaborando, assim, para o sucesso organizacional (CARVALHO, 2005).

2.5.3 Gestão de Recursos

A gestão de recursos, passou a ser vista como uma área estratégica das Organizações do Terceiro Setor, pois os recursos, materiais, financeiros, ou humanos, colaboram para manter em funcionamento o sistema denominado Organizações do Terceiros Setor (VALARELLI, 2009).

No contexto atual, as fontes de recursos disponíveis estão cada vez mais restritas, a certos temas, regiões e projetos, dificultando a sua captação e até mesmo criando certa competição entre as Organizações. Dessa forma, ampliar as fontes de recursos torna-se crucial para que as organizações possam além de sobreviver, desempenhar a sua missão proposta. Desenvolver novas fontes de recursos é um fator crítico para o gestor da área.

Segundo Valarelli (2009) o gestor deverá desenvolver novas fontes de recursos e gerilas de forma eficaz, pois tornará a Organização mais autônoma frente as exigências dos fornecedores dos recursos e menos vulnerável as mudanças causadas no ambiente externo. O presente autor salienta ainda, que tal estratégia tornará a Organização sustentável, garantindo continuidade nas ações e reduzindo a perda de eficácia.

Nesta busca pela sustentabilidade, muitas Organizações têm buscado fontes de informações para capacitar os gestores. Entretanto, é comum os gestores trabalharem com poucas fontes de recursos, conforme Valarelli (2009) as mais utilizadas são:

- Fontes de recursos disponibilizadas por empresas de Capital privado e com fins lucrativos;
- Pessoas físicas em potenciais que disponibilizam o capital de forma sazonal.

As duas práticas supracitadas são importantes, porém não suficientes. De modo que existem outras fontes de recursos que os gestores podem utilizar na busca pela diversificação. A chave é desenvolver ações sistêmicas a fim de, identificar as oportunidades existentes no mercado. Pois conforme sustenta Valelli, com a diversificação das fontes de recursos, a organização terá, além dos recursos necessários, um patrimônio composto de uma rede de multi-níveis, que se sentirão co-responsáveis pelo negócio da Organização e totalmente encaixadas para o alcance dos objetivos propostos.

2.5.4 O Enfoque Sistêmico

O enfoque sistêmico da Organização diz respeito ao relacionamento com o seu meio ambiente, tratando da sua posição sociopolítica que a instituição ocupa.

O relacionamento ótimo com o ambiente externo é essencial para a instituição. Primeiramente porque a demanda de serviços advém de uma necessidade da sociedade e, também, devido à própria natureza das Organizações do Terceiro Setor, sendo instituições fortemente influenciadas por *stakeholders* externos como: doadores, beneficiários, governo, entre outros. Sob o enfoque Sistêmico as dimensões para a sustentabilidade são: *Accountability*, práticas de *Advocacy*, Gestão da Imagem Pública e Gestão de Parcerias.

2.5.4.1 Capacidade de *Accountability*

O termo trata da responsabilização de uma Organização por suas atividades, resultados e alocações de seus recursos, Edwards *et alii* (1995, *apud* CARVALHO, 2005). Essa ferramenta administrativa também é conceituada como a capacidade que a organização do Terceiro Setor tem de prestar contas e assumir as responsabilidades sobre os atos e omissões de quem gerencia, o respeito às leis, às obrigações contratuais, a utilização de recursos de qualquer fonte nas atividades cotidianas e sobre os resultados obtidos em quaisquer atividades de interesse público e privado. A prática do *Accountability* torna público e transparente as atividades corporativas, de forma a aplicar a comunicação entre organização, sociedade e *stakeholders*.

Na relação entre Organizações do terceiro setor e *stakeholders*, é necessário que exista dados e informações transparentes de como está a organização, quem está gerindo o negócio, qual o seu propósito na

sociedade, qual a quantidade de recursos captados, e qual a eficiência da alocação de recursos nas áreas. Essas perguntas podem ser respondidas para todos os interessados através de práticas de *Accountability*.

O termo *Accountability* não tem tradução para a língua portuguesa. Segundo o autor, a sociedade não exige a prática do *Accountability* por parte das organizações da esfera pública, tornando necessário inserir tal conceito para emergir uma tradução.

A capacidade de praticar o *Accountability* torna-se fator crítico para o sucesso de uma organização do terceiro setor, pois é necessário que a Instituição demontres de forma clara e coerente, sua performance na busca por parcerias e credibilidade aos formadores de opiniões.

A prática de *Accountability* é distinguida em: *Accountability* Funcional, que possui foco na captação de recursos e *Accountability* Estratégica, que possui foco nos impactos que ações da organização causam em outras organizações e no meio ambiente. Essa prática possui um foco Sistêmico e Holístico. Segundo Edwards *et alii* (1995, *apud* CARVALHO, 2005) os dois fatores são importantes, porém as organizações não conseguem mesurar os impactos que suas ações causam em outras organizações, demonstrando que o segundo fator não é comumente utilizado.

Desenvolver a prática do *Accountability* é mais uma área que merece total atenção para que a organização busque o cumprimento de sua missão e que alcance a sustentabilidade em suas ações.

2.5.4.2 Capacidade de *Advocacy*

A prática do *Advocacy* é muito utilizado em países com gestão participativa. De origem anglo-saxã, reflete o conceito da livre participação popular, supra ou apartidária, de maneira a influenciar os gestores nas tomadas de decisões quando na formulação de políticas públicas. Essa prática se dá por intermédio de associações civis, que de forma organizada, elaboram, planejam, articulam com os interessados e executam suas ações.

Na prática do *Advocacy*, as Organizações do Terceiro Setor divulgam suas idéias e pesquisas para fundamentar o que está sendo proposto. Essa fase é composta por dados e idéias que serão apresentadas ao legislador. Uma vez traçada a política, os participantes cobram e pressionam o Legislador para o cumprimento do que foi tratado (RISLEY, 2004, *apud* CARVALHO 2005).

O *Advocacy* nada mais é que a utilização do poder de status para influenciar algo que será ou está sendo executado. As Organizações do Terceiro Setor devem usar de forma coerente e acertiva essa poítica, para não deixar que o interesse de um sobreponha a vontade de muitos.

Pode-se citar como exemplo da prática do *Advocacy* a construção de uma passarela solicitada por uma ONG a uma empresa privada. A partir da necessidade da comunidade, a ONG que representa a comunidade, decide pressionar o poder público para que a construção da passarela seja feita e em paralelo, busca o subsídio de uma empresa privada “que opera ao lado da comunidade”, para a construção dessa passarela. E sendo representate-líder da comunidade, pode incentivar o uso da passarela por parte dos moradores e em contrapartida, elevar a imagem da organização que subsidiou a obra, (ZEPPELINI²).

² http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article26c3.html?id_article=592

2.5.4.3 Gestão da Imagem Pública

Um dos maiores ativos de uma organização é o seu nome, não apenas sua razão social ou nome fantasia, mais sim a percepção que os *stakeholders* possuem em relação a sua atividade. Por isso, a construção de uma imagem sustentável possui relevância no contexto organizacional, pois garante robustez ao negócio, confiança dos clientes, fornecedores e colaboradores.

Segundo Centurião (2006), a imagem de uma organização do Segundo Setor, Pessoa, Estado ou Organização do Terceiro Setor, é constituída ao longo do tempo, pelo somatório de todas as opiniões emitidas pelos *stakeholders*, sociedade em geral e pela forma em que cada um capta tais informações. Toda vez que a organização é elogiada por um cliente, colaborador, empresa parceira entre outros, está contribuindo para construção de sua imagem.

Já para Usaid (2002, *apud* CARVALHO, 2005) a imagem da organização influencia a capacidade de realização de seus projetos juntamente com os *stakeholders*, como estabelecer parcerias, captar recursos, contratar mão-de-obra, captar voluntários, vender produtos e até mesmo, atuar com a sua prestação de serviço junto a sociedade. As Organizações do Terceiro Setor atuam em parceria com outros setores, sem uma boa gestão de sua imagem, dificilmente terá eficácia em suas ações.

Para a construção de uma imagem positiva a organização deverá ter práticas de gestão transparentes entre organização e ambiente, inovação nos processos e trabalhos eficazes ao longo do tempo. A imagem positiva é um fator importante para que as Organizações do Terceiro Setor alcancem a sustentabilidade.

2.5.4.4 Gestão de Parcerias

Segundo Barreira (2009) as Organizações estão atuando em um ambiente em que a sociedade civil, as Organizações de Capital Privado e poder público, estão sendo chamadas a colaborar de forma crescente a estruturar parcerias na busca pelo desenvolvimento de todos. Com alianças estratégicas, as Organizações podem desenvolver ações coordenadas que atendam a seus objetivos mútuos (LEWIS, 1992).

As alianças estratégicas, podem envolver todos os setores, gerando forças nas esferas públicas, para lidar com Governantes e órgãos públicos; e na esfera econômica, na busca por parceiros que disponibilizem recursos materiais, econômicos e humanos.

Segundo Lewis (1992) quando a relação de parcerias é constituída de forma estratégica, com o objetivo de alcançar interesses mútuos, ela auxilia as instituições a ultrapassarem barreiras complexas existentes em todos os contextos organizacionais. Entretanto, nessas alianças, os riscos incluem a eficácia com a qual as Organizações irão trabalhar.

Quando se aborda alianças estratégicas, emergem a seguinte indagação entre os gestores: como manter uma aliança sustentável sem perder o foco e a identidade? Na parceria com o Estado, as Organizações do

terceiro setor, devem estar atentas para não se tornarem prestadoras de serviços, perdendo sua total autonomia, desviando seu foco e atuando de forma contrária a sua missão, a sua visão e ao campo de atuação. Na parceria com o setor privado não é diferente, podem ocorrer perda de foco na atuação e na identidade (LEWIS, 1992).

Barreira (2009) salienta que parceria é uma arte, desenvolvê-la requer habilidades, competências e muita ação. É necessário ouvir e identificar lacunas que podem ser trabalhadas de forma sinérgica na busca pela maximização dos resultados. A capacidade de desenvolver e administrar parcerias nas Organizações é um fator estratégico no contexto atual.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de Pesquisa

Analisando fatores significativos de duas organizações do terceiro setor de Itabirito – MG, neste trabalho foi desenvolvido uma pesquisa descritiva, visando caracterizar as dimensões da sustentabilidade na Associação O Adolescer para a Vida e a Fanfarra da Paz de Itabirito.

Segundo Vergara (2005) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo a autora, a pesquisa descritiva estuda as características de uma população específica.

Já segundo Mattar (1996) são caracterizadas como descritivas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação. Também compreendem grande número de métodos de coleta de dados, sendo: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários enviados pelos correios, questionários pessoais, via internet e observação.

Caracterizado às dimensões da sustentabilidade das organizações do terceiro setor, a pesquisa apontou as estratégias de captação de recursos, as ferramentas de gestão, o planejamento e a avaliação de impacto destas organizações, seus pontos fortes e fracos e também comparou uma com a outra sugerindo melhorias na gestão.

Para a elaboração do trabalho fizeram-se revisões bibliográficas e pesquisa de campo, visando fundamentar os conceitos e a teoria sobre o assunto. Sendo a pesquisa bibliográfica um estudo de fontes secundárias sobre o tema Gestão para a Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do terceiro setor da cidade de Itabirito – MG, com o objetivo de identificar as características relevantes para a sustentabilidade destas organizações.

A Pesquisa em Campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Conforme Mattar (2000), apresenta como a procura de dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos incluídos na amostra, quanto a sua inclusão.

Já para Marconi *et alii* (2002) uma pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a perspectiva para realização da pesquisa foi à qualitativa por “traduzir e expressar o sentido dos fenômenos no mundo social” reduzindo a “distância entre indicador e indicado, entre teoria e dado, contexto e ação” (MAANEN, 1979, *apud* NEVES, 1996).

3.2 Método de Coleta de Dados

Segundo Mattar (1997) os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Eles são coletados diretamente da fonte da pesquisa.

Assim, foram coletados os dados primários utilizando o método da comunicação, por ser o mais adequado para os objetivos propostos. Conforme Mattar (1997) esse método consiste no questionamento verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita, do próprio.

O método de pesquisa utilizado é não estruturado não disfarçado, segundo Mattar (1996, p. 63), um método não-estruturado não disfarçado “caracteriza-se por ter os propósitos do estudo claros aos respondentes, mas não haver uma estrutura pré-definida das perguntas e das respostas”. Neste caso, existe uma grande flexibilidade quanto a como perguntar e ao grau de questionamento. Conforme o presente autor, “as respostas são abertas e os respondentes passam a ter liberdade e serem encorajados a se expressarem livremente em suas percepções, crenças, valores, opiniões, experiências, atitudes, estilo de vida, comportamentos e intenções”. (MATTAR, 1996, P. 63).

3.3 Tamanho da Amostra

Observa-se que o Terceiro Setor de Itabirito/MG segundo a Secretaria Municipal de Assistência Social da Prefeitura é formada por aproximadamente 60 (sessenta) organizações legalmente constituídas como associação ou fundação. No caso desta última, não se tem relato da sua existência no município, sendo assim, concluiu-se que o universo das organizações do terceiro setor em Itabirito é de aproximadamente 60 (sessenta) associações.

Em uma primeira estratificação, buscou-se identificar as associações do município que desenvolvem as suas atividades destinadas ao público infantil e adolescente de 0 a 18 anos. Segundo o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Itabirito - CMDCA, no município existem 13 (treze) associações que trabalham como esse público-alvo, todas elas cadastradas neste conselho.

Sendo o fim deste trabalho o estudo comparativo entre duas organizações do terceiro setor de Itabirito, buscou-se estratificar duas associações entre as 13 (treze) cadastradas no CMDCA para o desenvolvimento da pesquisa. Através de sugestões dos próprios autores e da Presidente do CMDCA e Secretária Municipal de Assistência Social, Denise de Cássia Cunha, definiu-se a Associação O Adolescer para a Vida – A.A.V. e a Fanfarra da Paz de Itabirito – FANPAZ para a realização da pesquisa de campo. Amostragem esta considerada como não probabilística intencional. Segundo Mattar (1996, p. 133) “a suposição básica da amostra intencional é de que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”. O autor afirma que “se os critérios de julgamento na escolha da amostra forem corretos, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que uma por conveniência”. (MATTAR, 1996, p. 133-134).

Nessa perspectiva, foram entrevistadas duas gestoras de cada organização, possibilitando uma maior confiabilidade das informações coletadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as organizações pesquisadas, os dados coletados e as análises realizadas.

4.1 Histórico e Apresentação das Organizações

4.1.1. Histórico e Apresentação da Associação O Adolescer para a Vida

A Associação “O Adolescer para a Vida” vem efetivando a garantia de direitos para crianças, adolescentes e jovens de Itabirito e de Ouro Preto desde abril de 1999, através de programas, projetos e ações nas áreas da saúde, meio ambiente, sócio-educativas, culturais, esportivas, lazer e geração de renda.

A idealizadora da entidade é a Dra. Maria Dalva Almeida Gonçalves, que desde o início da década de 1990 realizava trabalhos com adolescentes e jovens de sua comunidade. Com o apoio de professores e pais foi criado o “Grupo Vida” - grupo de adolescentes e jovens multiplicadores de informações a respeito da sexualidade. O Grupo Vida fazia palestras em escolas e núcleos da Pastoral do Menor.

A partir deste trabalho, verificou-se a grande carência de informação da população adolescente e jovem de Itabirito a respeito da sexualidade, motivando assim a criação da A.A.V. com participação de vários

setores da comunidade. A Associação possui um quadro de 96 (Noventa e seis) sócios e possui os seguintes Programas e Projetos implantados:

QUADRO 2
PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES DA ASSOCIAÇÃO O ADOLESCER PARA A VIDA

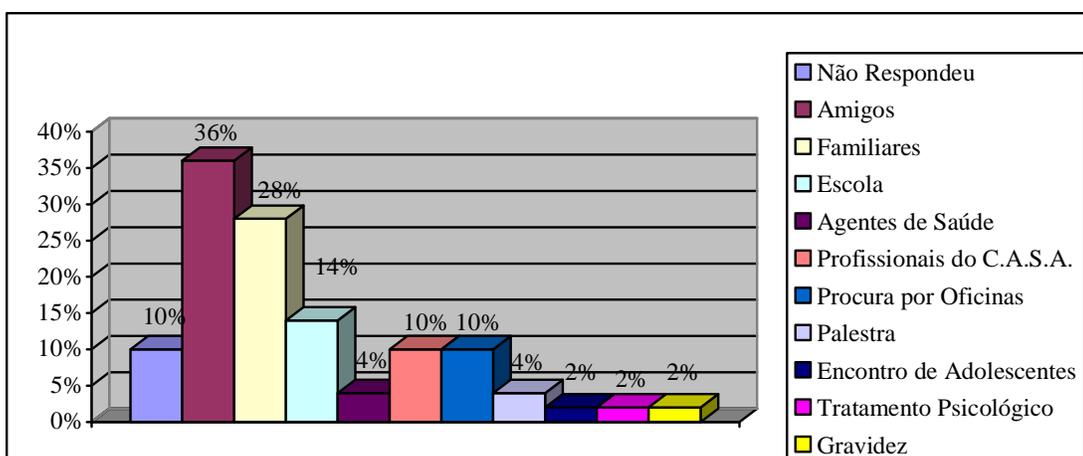
PROGRAMAS		
NOME	DESCRIÇÃO	Nº DE BENEFICIADOS
Centro de Apoio À Saúde do Adolescente – C.A.S.A.	Voltado para a atenção integral ao adolescente e jovem de 10 a 20 anos.	150 semanalmente
Grupo de Pais Casa da Esperança.	Segue a linha do Amor Exigente. Para Pais.	Não atuante atualmente.
Centro Especializado de Atendimento ao Adolescente Infrator.	Local de atendimento e cumprimento de medida sócio-educativa e liberdade assistida.	Não existe demanda atualmente.
Meio Ambiente Como Inserção Social.	Realiza diversas atividades de caráter ambiental e político.	15 mensalmente.
Adolescer com Arte e Saber	Desenvolve diversas atividades artísticas, culturais, de esporte, lazer e educação, como: Oficina de Estudos, Dança Cigana, Forró, Hip Hop, Artesanato, Capoeira, Pintura em tela e Pintura em tecido.	150 semanalmente.
Adolescer com Música.	Aulas de violão, guitarra, baixo elétrico, teclado, bateria, história do rock e prática em grupo.	30 semanalmente.
PROJETOS		
Caminhos para prevenção: Itabirito e Ouro Preto.	Realiza peças teatrais e debates nas escolas de Itabirito e Ouro Preto, tratando das DSTs/Aids.	1.500 mensalmente.
Barraginha	Capacita Jovens multiplicadores com técnicas para conter erosões e recuperação de matas ciliares.	40 no 1º módulo e pretende beneficiar mais 60 nos dois próximos módulos.
Circo da Vida	Desenvolve atividades circenses, como: malabarismo, equilibrismo e palhaço.	50 semanalmente.
Incentivo a Coleta Seletiva e a prática dos três Rs (Reduzir, reutilizar e reciclar).	Incentivo e pesquisas sobre a coleta seletiva e prática dos três Rs no Bairro Saudade e Boa Viagem	10 jovens multiplicadores e 400 famílias.
AÇÕES		
Encontro Municipal de Adolescentes de Itabirito	Promove palestras, oficinas, debates, show musicais e incentiva a participação juvenil e a proposição de políticas públicas.	250 uma vez ao ano.
Conferências sobre questões juvenis	Possibilita a discussão, debates, incentiva a participação juvenil e a proposição de políticas públicas.	150 de dois em dois anos.
Eventos (Festas e promoções);	Desenvolvidos com a finalidade de gerar receita e dar visibilidade para a organização.	Com o público em geral.
Palestras	Realizam-se palestras referentes a várias temáticas em escolas, empresas, associações de bairro e outros grupos.	400 anualmente.

Fonte: Histórico da Associação “O Adolescer para a Vida”

Reconhecida como utilidade pública municipal e estadual e como entidade ambientalista pela Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, a entidade hoje é referência em saúde integral ao adolescente e jovem no município.

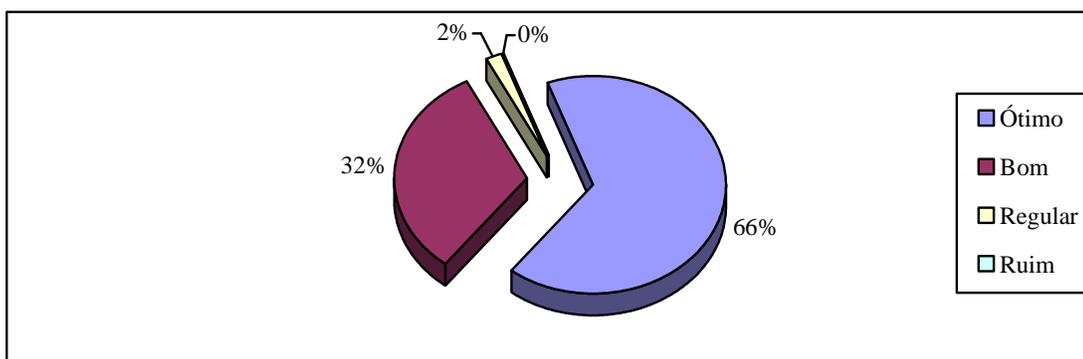
Conforme demonstra o GRÁFICO 1, que possui a finalidade de identificar o principal incentivo utilizado pelas pessoas para procurarem a entidade, constatou-se que a maioria dos beneficiados a procuram devido uma indicação de seus próprios amigos (36%) e seguido por indicação da própria família (28%). Esse dado foi confirmado em outras duas pesquisas posteriores. Nesta mesma pesquisa, constatou-se também que o público que frequenta a entidade está satisfeito com a qualidade do serviço prestado, conforme demonstra o GRÁFICO 2.

GRÁFICO 1
COMO CONHECEU A CASA DO ADOLESCENTE?



Fonte: Pesquisa de satisfação do adolescente fevereiro e março 2007.

GRÁFICO 2
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS



Fonte: pesquisa de satisfação do adolescente fevereiro e março de 2007.

Para demonstrar a importância da entidade para o município, segue na Tabela 3, o número de atendimentos de saúde realizados do ano de 2004 a 2007, pelo C.A.S.A.

TABELA 3

ATENDIMENTOS DE SAÚDE DO C.A.S.A. – 2004 A 2007

	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Médico Clínico/Hebeatra/Pediatra	1.230	1.079	1.227	1.150	4.686
Médico Ginecologista/Hebeatra/ Acupunturista/Orientadora sexual	1.768	1.863	1.797	1.523	6.951
Acompanhamentos Psicológicos	3.235	3.484	2.698	3.373	12.790
Assistente Social	1.515	1.395	1.345	1.097	5.352
Terapeuta Ocupacional	338	697	386	203	1.624
Naturóloga	0	130	794	836	1.760
Pedagoga	74	22	114	220	430
Nutricionista	-	-	-	87	87
TOTAL	8.160	8.670	8.361	8.489	33.680

Fonte: Relatórios mensais enviados ao FIA e registros internos

Segue apresentação da estratégia da organização:

4.1.1.1 Missão

Promover a saúde integral do adolescente e do jovem de 10 a 20 anos através de programas, projetos e ações nas áreas de saúde, meio ambiente, sócio-educativas, culturais, esportivas, lazer e geração de renda, possibilitando o maior conhecimento e o acesso aos seus direitos fundamentais, na qualidade de menor e cidadão.

4.1.1.2 Visão

Ser referência em saúde integral do adolescente e jovem de 10 a 20 anos na Região dos Inconfidentes até 2015.

4.1.1.3 Valores

Valorização da Diversidade: valoriza o ser humano, independente de sua cor, raça, origem ou orientação sexual.

Respeito à Singularidade: respeita a história individual de cada ser humano, valorizando suas crenças, idéias e valores próprios.

Paixão, Afetividade e Otimismo: acredita-se sempre na transformação da vida, com paixão e otimismo pelo que fazemos.

Ética Profissional: Conduzir sempre nossas ações em benefício do nosso público, utilizando as técnicas de maneira adequada e buscando o aperfeiçoamento necessário para o sucesso de nosso trabalho.

Transparência nas Ações: Cumprir o que está previsto no estatuto da entidade, mantendo-nos em dia com nossas obrigações legais.

4.1.1.4 Objetivos Estratégicos

4.1.1.4.1 Oficinas

- Promover o aprendizado da técnica praticada;
- Melhorar o desempenho escolar dos participantes;
- Diminuir a vulnerabilidade social dos participantes;
- Aumentar a auto-estima dos participantes;
- Qualidade do atendimento prestado.

4.1.1.4.2 Atendimentos de Saúde

- Prestar serviço com qualidade no atendimento;
- Promover a saúde física e emocional.

4.1.1.4.3 Organizacionais

- Dar visibilidade para a organização;
- Garantir sustentabilidade para a organização.

4.1.1.4.4 Espaço Vida (Futura Sede da Organização)

- Construir a sede própria da organização com técnicas de permacultura;
- Desenvolver ações de recuperação, preservação e educação ambiental.

4.1.1.5 Organizações envolvidas e parceira

Poder Judiciário de Itabirito; Prefeitura Municipal de Itabirito; Secretaria de Saúde do Estado de Minas Gerais; Serviço de Água e Esgoto de Itabirito; Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente; Conselho Municipal de Assistência Social; Conselho Tutelar de Itabirito; Subcomitê da Bacia Hidrográfica do Rio Itabirito; Universidade Federal de Minas Gerais; Universidade Federal de Ouro Preto; Vale; Laboratório Christiano Eduardo; Comércio local; Instituto HSBC Solidariedade; Rede dos Direitos da Criança e do Adolescente de Itabirito; Rede Cultural de Itabirito; Projeto Manuelzão; Instituto Estadual de Floresta.

4.1.2 Histórico e Apresentação da Fanfarra da Paz de Itabirito

Segue apresentação da estratégia da organização:

4.1.2.1 Missão

Melhoria da qualidade de vida das crianças e adolescentes que participam do Projeto Unidos pela Paz, com ações sócio-educativo-culturais.

4.1.2.2 Visão

Tornar-se, referência nacional de organização assistencial auto-sustentável que atende crianças e adolescentes e integre seus familiares.

4.1.2.3 Metas

- Elevar o rendimento escolar mínimo de 60% para 70%, até dezembro de 2008;
- Melhorar o comportamento e a postura dos componentes, tanto na escola que frequentam quanto nas atividades propostas pelo Projeto Unidos pela Paz;
- Promover atendimento psicológico e psicopedagógico de todos os casos encaminhados;

- Possibilitar a 60% dos componentes do Projeto noções básicas de informática até 2008;
- Aumentar o número de apresentações da Fanpaz;
- Promover apresentações do grupo de flauta.

4.1.2.4 Objetivo Geral

Conjugar a educação às habilidades musicais como forma de assegurar o direito ao desenvolvimento integral das crianças e dos adolescentes, resgatando a cidadania e despertando a sensibilidade e o respeito coletivo, proporcionando a construção de uma cidadania solidária, possibilitando aos mesmos a sua formação por meio de oficinas de caráter sócio-educativo-cultural.

4.1.2.5 Objetivos Específicos

- Realizar oficinas, num turno inverso à escola, com atividades sócio-educativa-cultural;
- Proporcionar o acompanhamento pedagógico das crianças e dos adolescentes que freqüentam o Projeto, como uma atividade complementar tão importante quanto o curso de formação;
- Detectar se há necessidade de aprofundamento no estudo de temas ou conteúdos que não foram bem apreendidos pelos mesmos;
- Desenvolver o hábito e o gosto pelo estudo, visando não só um diploma acadêmico, mas a formação de uma consciência crítica e transformadora da sua própria história e da realidade na qual estão inseridos;
- Oportunizar acompanhamento terapêutico e psicopedagógico de crianças e de adolescentes encaminhados, fazendo-os refletir sobre sua existência, prevendo e antecipando os acontecimentos para que possam escolher o melhor caminho a seguir a partir da reflexão, considerando as conseqüências de seus atos, e através da criatividade buscar situações e soluções mais satisfatórias para o próprio aperfeiçoamento;
- Promover oficinas de lira, proporcionando aulas para a formação dessa habilidade musical além de proporcionar o crescimento enquanto sujeitos ativos e participativos inseridos na sociedade;
- Capacitar às crianças adolescentes que freqüentam o Projeto com curso de informática, promovendo o acesso ao mundo digital.

4.1.2.6 Público Alvo

Atende crianças e adolescentes com idade mínima de 03 até 12.

Atende adolescentes com idade mínima de 13 até 17.

Orienta os pais ou responsáveis dos mesmos.

4.1.2.7 Abrangência

O Projeto Unidos Pela Paz que tem como proponente a FANPAZ que envolve quase toda a cidade nos trabalhos com crianças e adolescentes dos bairros: Agostinho Rodrigues; Bela Vista; Calçadas; Cardoso; Centro; Country; Esperança; Floresta; Liberdade; Marzagão; Meu Sítio; Munú; Nossa senhora de Fátima; Novo Itabirito; Padre Adelmo; Praia; Santa Efigênia; e, Santa Rita.

4.1.2.8 Mecanismos de monitoramento das atividades desenvolvidas

- Portfólios individuais dos alunos, contendo informações sobre o desempenho escolar na escola que os componentes estudam, sobre o acompanhamento pedagógico no Projeto Unidos pela Paz, sobre o comportamento dos mesmos tanto na escola quanto no Projeto;
- Apresentações musicais, onde os componentes irão apresentar o que por eles foi assimilado durante o processo de formação musical;
- Avaliações constantes, abordando tanto conteúdos das disciplinas estudadas quanto o que foi trabalhado no acompanhamento pedagógico;
- Contato permanente com as escolas em que os componentes do Projeto estão regularmente matriculados;
- Reuniões com pais e ou responsáveis dos componentes do Projeto, verificando como está o envolvimento da família no desenvolvimento dos filhos e qual a contribuição dos pais ou responsáveis na formação dos mesmos.

4.1.2.9 Organizações envolvidas e parceira

Prefeitura Municipal de Itabirito; Contribuições da comunidade, pelo Projeto Amigos da Fanfarra; Escola Municipal de Tempo Integral Laura Queiroz; Associação comunitária do bairro Jean Hasek; Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

4.1.2.10 Resultados esperados/ produtos gerados

- Participação de 100% dos familiares e responsáveis nas atividades desenvolvidas, palestras, reuniões e apresentações;
- Elevar o rendimento escolar;
- Aumentar em 100% o número de apresentações realizadas pela Fanpaz;
- Capacitar 60 crianças e adolescentes a tocar lira;
- Capacitar 80 crianças e adolescentes a tocar surdo;
- Capacitar 40 crianças e adolescentes a tocar tarol;
- Capacitar 20 crianças e adolescentes a tocar prato;
- Capacitar 20 crianças e adolescentes a tocar caixa de guerra.

4.2 Apresentação dos Resultados

Buscando conhecer o grau de sustentabilidade das organizações pesquisadas, realizou-se pesquisa cujo instrumento adotado para coleta de dados foi o questionário não estruturado não disfarçado. A partir dos dados coletados foi possível retratar o atual grau de sustentabilidade das organizações, bem como compará-las.

O questionário foi subdividido por roteiros de entrevistas, perfazendo todas as dimensões da sustentabilidade identificadas neste trabalho, sendo elas: Administração Estratégica; Gestão de Pessoas; Administração de Recursos; Capacidade de *Accountability*; Capacidade de *Advocacy*; Gestão da Imagem Pública; Administração de Parcerias; e, Sistema Legal. No Quadro 3, são apresentadas as perguntas desenvolvidas em cada roteiro de entrevista, bem como as respostas de cada organização pesquisada.

QUADRO 3
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

ROTEIRO I – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA		
Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarra da Paz de Itabirito
Possui ações voltadas para a elaboração do Planejamento Estratégico?	Sim.	Sim.
Tem Missão e Visão definidas?	Sim.	Sim.
Já fez avaliação do ambiente interno e externo?	Sim.	Em Elaboração.
A organização tem estratégia de ação formulada?	Em fase de reelaboração.	Sim.

Há indicadores de desempenho estabelecidos? Quais?	Em fase de reelaboração.	Sim. Indicadores: Leitura; Boletim de notas; Desenvolvimento da linguagem escrita; Teste musical e de coordenação motora.
--	--------------------------	---

ROTEIRO II – GESTÃO DE PESSOAS

Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarras da Paz de Itabirito
Há alguma política ou prática que visa auxiliar na gestão das pessoas?	Atualmente não.	Em fase de implantação.
As pessoas que trabalham na organização passam por algum treinamento e/ou por Cursos de reciclagem de forma periódica?	Sim.	Sim.
Como é estabelecida a remuneração dos funcionários?	Com base no salário praticado pela Prefeitura Municipal de Itabirito.	Média dos salários praticados pelo Governo do Estado, Prefeitura Municipal de Itabirito e comércio local.
Como funciona o processo de recrutamento e seleção das pessoas que trabalham na organização (funcionários e/ou voluntários)?	1º Identificação da afinidade com a causa da organização; 2º Análise curricular; 3º Seleção do candidato que possua a competência necessária para exercer o cargo.	1º Conversa com o candidato para identificar se tem afinidade com ações sociais; 2º Seleção na prática, quando há mais de um candidato.
Há algum tipo de avaliação de desempenho? Como ela funciona?	Não. Somente relatórios de atendimentos e de produção.	Sim. Teste avaliativo através dos seguintes indicadores: <i>Feedback</i> do beneficiário e conversa com o próprio funcionário;

ROTEIRO III – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS

Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarras da Paz de Itabirito
Quais são as fontes de recursos da organização, sejam eles financeiros ou materiais?	1) Subvenção Municipal 2) FIA (Dotação orçamentária, Destinação de pessoa física e de pessoa jurídica) 3) Governo Estadual 4) Secretaria Municipal de Assistência Social 5) Instituto HSBC Solidariedade 6) Sócios Contribuintes 7) Parcerias com o comércio local 8) Doações espontâneas 9) Poder Judiciário	1) FIA (Dotação orçamentária) 2) Subvenção Municipal 3) Doações do Comércio local 4) Mensalidade de sócios 5) Mensalidade dos beneficiários
A organização possui alguma atividade que gera recursos? Se tem, qual é o peso desses recursos no orçamento?	Sim. Eventos e venda de produtos. 2% do orçamento.	Em fase de confecção de artesanatos para vendas.
A organização já mapeou suas potenciais fontes de recursos?	Sim.	Em fase de organização.
Que tipo de atividades a organização realiza a fim de captar recursos?	Produção de Artesanato; Visita a pessoas Físicas e Jurídicas; Eventos;	Apresentações musicais e em fase de confecção de artesanatos.

ROTEIRO IV – CAPACIDADE DE ACCOUNTABILITY

Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarras da Paz de Itabirito
A sua organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma	Mensalmente ao CMDCA; Anualmente Subvenções e	Mensalmente para Diretoria e para o CMDCA;

forma, aos seus diversos <i>stakeholders</i> ?	parceiros que destinam recursos financeiros; Anualmente Diretoria da organização;	Anualmente para a Prefeitura Municipal; Bimestralmente para a família dos beneficiados.
Há reuniões, assembléias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?	Sim. De forma rotineira.	Sim. De forma rotineira.
Como são realizadas e quem participa destas reuniões?	Reuniões; Eventos culturais; Confraternização; Assembléias e Feiras no Município e outros Estados. Participam os diversos <i>stakeholders</i> .	Diretoria; Sócios; Beneficiários e familiares.
Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas por seus <i>stakeholders</i> às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?	Analisa e verifica a viabilidade da sugestão.	Maravilhosamente bem. As críticas são avaliadas analisadas e busca-se a melhoria do fato criticado.
Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?	Sim. Para os principais parceiros e conselhos. Porém não atingindo todos os <i>stakeholders</i> . Periodicidade mensal.	Relatório ao CMDCA e Prefeitura Municipal de Itabirito.

ROTEIRO V – CAPACIDADE DE ADVOCACY

Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarras da Paz de Itabirito
Há linhas de comunicação direta entre a sua organização e os formuladores de políticas públicas? O que são estas linhas de comunicação? Quais são elas? Como elas são utilizadas?	Sim. Administração Pública; Câmara Municipal; Conselhos; Redes de Serviços. São utilizadas para o alcance dos objetivos da organização.	Sim. Rede dos Direitos da Criança e do Adolescente; Rede Cultural de Itabirito; CMDCA, Conselho Municipal de Turismo.
A sua organização tem obtido algum benefício através da utilização desses canais de comunicação?	Sim.	Parcialmente.
Há mecanismos que possibilitam a participação das organizações do Terceiro Setor na formulação de políticas?	Sim. Conselhos e conferências.	Sim.
A sua organização lidera ações para aumentar a conscientização sobre problemas públicos ou apóia posições particulares?	Sim. Saúde do adolescente e jovem. Não apóia posição particular.	Participação em passeatas com temas específicos de interesse de entidade. Não apóia posições particulares.
Há algum esforço das organizações do Terceiro Setor para promover reformas no sistema legal que beneficiem o setor, as ações filantrópicas, etc?	Atuação muito fraca.	Pode ser mais forte. As organizações precisam ser unidas.

ROTEIRO VI – GESTÃO DA IMAGEM PÚBLICA

Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarras da Paz de Itabirito
A organização possui contatos com a mídia local e nacional?	Mídia local e regional sim. Nacional não.	Mídia local sim. Nacional não.
Que análises a mídia faz do papel que a sua organização possui na sociedade?	Análise relevante do trabalho desenvolvido.	100 % bem. Muito bom o trabalho para o município.
O público em geral tem uma percepção positiva da sua organização?	Sim.	Sim.
O setor privado e o governo federal e local têm uma percepção positiva da sua organização?	Sim.	Sim.

ROTEIRO VII – ADMINISTRAÇÃO DE PARCERIAS

Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarras da Paz de Itabirito
-----------	----------------------------------	-------------------------------

	Vida	Itabirito
A sua organização possui parcerias com outras organizações do Terceiro Setor, com empresas privadas ou com órgãos públicos?	Sim. Com todos estes setores.	Sim. Associação Comunitária; A.A.V., Associação de Pais e Amigos de Excepcionais; Supermercado Jequeri e Beira Rio; Sapataria Zilda Calçados; Prefeitura Municipal de Itabirito.
O que envolve estas parcerias, recursos financeiros, materiais, humanos, serviços, etc?	Recursos financeiros, humanos, serviços e materiais.	Terceiro Setor: Serviços, espaço e material; Empresas Privadas: Doações de legumes e frutas e doações financeiras; Órgãos Públicos: Recursos financeiros.
Quais têm sido os resultados para a Organização dessas parcerias?	Resultado positivo.	A melhoria e manutenção dos projetos.

ROTEIRO VIII – SISTEMA LEGAL

Perguntas	Associação Adolescer para a Vida	Fanfarras da Paz de Itabirito
Como você vê a legislação em relação às organizações do Terceiro Setor?	Deficiente.	Fraco.
Sua organização sofre algum tipo de ação prejudicial a ela empreendida pelo governo federal, local ou pela política de tributação?	Sim. Impostos.	Não.
Há profissionais qualificados familiarizados com a legislação específica?	Sim.	Existe um profissional se especializando.
Sua organização goza de algum tipo de benefício fiscal?	Não.	Não.
Doadores físicos ou jurídicos têm direito a algum benefício fiscal?	Sim. Dedução do Imposto de renda.	Atualmente não. Pretende desenvolver ações neste sentido.

Fonte: Roteiro de entrevista aplicado nas organizações pesquisadas

4.3 Análise dos Resultados

Quanto ao Roteiro I, Planejamento Estratégico, observa-se que as duas organizações estão desenvolvendo ações voltadas para o planejamento estratégico, ambas com missão e visão definidas, a A.A.V. com análise de ambiente interno e externo realizada, estando a FANPAZ em fase de análise. Em contrapartida, a FANPAZ, com estratégias e indicadores de desempenhos formulados e estabelecidos, enquanto a A.A.V está em fase de formulação. Os dados apresentados demonstram que estas organizações estão definindo suas diretrizes organizacionais e desenvolvendo os seus trabalhos pautados em estratégias bem definidas, demonstrando que estão tomando uma direção satisfatória quanto a esta dimensão.

Quanto à dimensão referente à Gestão de Pessoas, no Roteiro II, observa-se que a A.A.V. atualmente não têm uma política ou prática que visa auxiliar as pessoas que trabalham na organização, enquanto a FANPAZ está em fase de implantação de sua política. As duas organizações demonstram fragilidade em sua política para lidar com os funcionários, sendo esta dimensão de grande importância atualmente, especialmente

pela chamada “Era do Conhecimento”, em que as pessoas são o principal Patrimônio das organizações. As duas organizações possibilitam treinamentos e cursos de reciclagem para os seus funcionários de forma periódica. Ambas estabelecem a remuneração dos seus funcionários, tomando como base normalmente um órgão público. Destaca-se a FANPAZ, por estabelecer a remuneração dos seus funcionários utilizando-se de uma média envolvendo o setor público e privado. Observa-se também a necessidade de aprimorarem seus processos de recrutamento e seleção dos funcionários e voluntários, bem como definir estratégias de avaliação de desempenho.

Analisando a administração de recursos de cada organização, percebe-se que as duas organizações possuem diversidade de fontes de recursos, apresentando vários parceiros. A A.A.V. já realiza atividades de geração de recursos próprios como eventos e venda de produtos, representando cerca de 5% do orçamento. A FANPAZ está em fase de confecção de artesanatos para serem vendidos e definindo produtos culturais para serem ofertados no mercado cultural. As duas organizações apresentam um movimento a favor da sustentabilidade financeira, mas percebe-se que estão apenas iniciando este processo que normalmente é de médio e longo prazo.

Referente à Capacidade de *Accountability* ambas demonstram transparência para os seus principais *stakeholders*, sempre prestando contas dos recursos captados e das atividades desenvolvidas, necessitando dar maior visibilidade para beneficiários e para a sociedade em geral, via meios de comunicação.

Percebe-se que as organizações pesquisadas participam da construção das políticas públicas municipais, sendo integrantes de conselhos e redes sociais, culturais e ambientais. Nestes conselhos e redes encontram-se os atores públicos e privados, ou seja, representantes do poder público e a sociedade civil organizada, e em alguns casos, também se encontram integrantes do segundo setor como integrantes destas redes. As duas organizações também participam ativamente de conferência, propondo e debatendo políticas públicas. Estas organizações não apóiam posições particulares e consideram que os esforços empreendidos pelo terceiro setor em promover reformas de melhorias no sistema legal ainda é muito fraco, o que pode ser melhor desenvolvido.

As organizações demonstram que possuem contatos com a mídia local, a A.A.V. também com a regional, e ambas são analisadas como relevantes para o município, tendo uma imagem positiva tanto do setor privado, quanto dos órgãos públicos e do público em geral.

Quanto a Administração de Parcerias, observa-se que as organizações mantêm parcerias com os diversos setores envolvendo repasse de recursos financeiros, matérias, humanos, serviços e disponibilidade de espaço. Ambas apresentando resultado positivo com estas parcerias. Necessitando de criação de processos que aproximem ainda mais estas organizações de seus parceiros, com práticas mais constantes de prestação de contas, tanto financeiras quanto de resultados.

Percebe-se por meio do último roteiro de entrevista, referente ao Sistema Legal do setor, que a legislação que deveria auxiliar e dá base para essas organizações, ainda é vista como deficiente e fraca, chegando a ser relatado pela A.A.V. que este sistema a prejudica em seu âmbito de tributação, não gozando de nenhum benefício fiscal, no qual, se considera como uma organização que goza deste direito. É importante ressaltar que segundo a Constituição Federal do Brasil, Art. 150, inciso VI, alínea c, algumas destas organizações são imunes de serem tributadas. Segundo este artigo é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos sobre “patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das

entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei” (FILHO, 2006, p. 74). O que é muito difícil de ser encontrado ou relatado na prática, podendo ser considerado um ato de inconstitucionalidade praticado pelos órgãos de tributação.

Por meio do *Benchmarking* podem-se fazer as seguintes considerações entre as duas organizações: 1) A A.A.V. estabelecer a remuneração dos seus funcionários tomando como base o setor público e privado, conforme praticado pela FANPAZ e não só pela prefeitura local; 2) A FANPAZ realizar eventos para a geração de recursos próprios, conforme a A.A.V.; 3) A A.A.V. definir produtos culturais, dentre as várias alternativas encontradas em seus programas e projetos, para serem ofertados ao mercado cultural do País, conforme está sendo desenvolvido pela FANPAZ; e, 4) A FANPAZ ampliar o seu contato com a mídia regional, possibilitando ganho de visibilidade na Região dos Inconfidentes, conforme pratica da A.A.V..

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Conclui-se que todas as hipóteses foram confirmadas através da realização deste trabalho; e sobre tais hipóteses tem-se:

Hipótese A - Os Gestores das organizações do terceiro setor devem gerir as Organizações de forma sistêmica, integrando pessoas e processos; desenvolvendo líderes, motivando equipes, propiciando ambientes para inovação, para que todos consigam atingir os desafios traçados para as áreas. E a mesma se fez confirmada quando foram apresentadas as dimensões da sustentabilidade, sendo mais fácil visualizada quando se percebe a importância do Planejamento Estratégico e da Gestão de Pessoas para essas organizações, além de outras dimensões que integram os vários setores com uma visão sistêmica. Quanto às organizações pesquisadas, orienta-se que necessitam ampliar e aperfeiçoar suas formas de integrar pessoas e processos, motivando equipes e incentivando o alcance dos objetivos e indicadores de desempenho bem definidos.

Hipótese B - Para que uma organização do terceiro setor seja sustentável é necessário que os seus gestores, idealizadores ou diretores estruturam uma boa equipe de profissionais capacitados para atuarem nas diversas áreas administrativas, no caso do terceiro setor são elas: Planejamento Estratégico, Gestão de pessoas, Gestão financeira e contábil, Gestão da imagem pública (*Marketing*), Gestão da sua transparência para com os *stakeholders* (*Accountability*), Gestão da sua capacidade de influenciar as políticas públicas (*advocacy*), Gestão de parcerias, Gestão jurídica (sistema legal) e Gestão de impactos e resultados para os beneficiários e sociedade. E a mesma se fez confirmada ao se apresentar os diversos aspectos considerados necessários para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor, perfazendo as diversas áreas administrativas.

Hipótese C - Os Gestores, idealizadores ou diretores devem administrar as organizações do terceiro setor conforme uma empresa social, com equipes de profissionais capacitados para atuarem nas diversas áreas e departamentos da entidade. Confirmada no item 2.4, no qual, estabelece uma nova visão para o setor, a visão que estas organizações devem ser administradas como empresas sociais e que atuem com profissionais capacitados, confirmada também pelas análises apresentadas, envolvendo administração de recursos, parcerias, imagem públicas, entre outros fatores essenciais para as empresas que já estão começando a ser praticadas pelas organizações pesquisadas.

Quanto aos objetivos deste trabalho temos:

O primeiro objetivo, analisar o impacto das ações de gestão nas estruturas existentes foi expresso no capítulo 4, onde se fez evidente a forma de gestão de cada organização pesquisada. Também ficou fundamentado durante a pesquisa bibliográfica, na qual, demonstrou a importância da gestão para as organizações do terceiro setor.

O segundo objetivo, analisar as estratégias de captação de recursos utilizadas, foi atingida no capítulo 4, roteiro de entrevista III, onde foram apresentadas as fontes de recursos de cada organização, se possuíam alguma atividade que geraria recursos próprios, quais seriam estas atividades e se já mapearam suas potenciais fontes de recursos.

O terceiro objetivo, identificar as ferramentas de planejamento utilizadas foi enfatizado em toda a estrutura do questionário aplicado, identificando as ferramentas em todas as dimensões pesquisadas. Durante a

fundamentação teórica, foram expostas as principais áreas de gestão e planejamento que devem ser utilizados pelas organizações sem fins lucrativos que buscam a sustentabilidade de suas organizações.

O quarto objetivo, identificar os pontos fortes e fracos da gestão das duas organizações, foi atingido ao analisar no item 4.3 os dados coletados que permitiram identificar seus pontos fortes e fracos.

O quinto objetivo, comparar os dois modelos de gestão utilizados, foi possível através da apresentação dos dados coletados no capítulo 4, Quadro 3, e em toda a análise dos resultados.

O sexto e último objetivo, sugerir melhorias na gestão através de *benchmarking*, foi alcançado pela identificação dos pontos fortes e fracos das organizações durante a análise dos resultados no capítulo 4, item 4.3. Orientou-se também que as duas organizações aderissem em sua gestão à prática do *benchmarking*, na busca de novas metodologias de gestão utilizadas em organizações, independente do setor de atuação.

5.2 Recomendações

Devido à proporção que o setor vem atingindo em tamanho e importância as últimas décadas de nossa sociedade, fica clara a necessidade de uma diferencial para alcançar a sobrevivência organizacional, é preciso garantir a qualidade de todas as áreas envolvidas. Diante o exposto neste Projeto Empresarial e de acordo com as análises feitas no seu decorrer do mesmo, vale ressaltar as seguintes recomendações para pesquisas futuras:

- A importância dos profissionais de administração para as organizações do Terceiro Setor.
- Diagnóstico do Terceiro Setor do Município de Itabirito/MG.
- Diagnóstico do Terceiro Setor no Estado de Minas Gerais.
- Sistema legal do Terceiro Setor: pontos fortes e pontos fracos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor**: historia e gestão das organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade**: desafio democrático. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br/documentos/Sustentabilidade%20-%20desafio%20democr%C3%A1tico.pdf>>. Acesso em: 09 Abr. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Pesquisa Nacional da ABONG**. São Paulo. 2002.

BARREIRA, Carmen. **Uma questão para pensar**: parcerias e alianças estratégicas. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_parc_parctxtpag00.cfm>. Acesso em 07 Maio 2009.

BRASIL. **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público** (Lei n. 9.790, de 23 de mar. 1999). Presidência da República: Casa Civil, subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília-DF, 23 mar. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9790.htm> >. Acesso em: 06 maio 2009.

CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman – A voz do cliente na empresa**, 2006. Disponível em: <http://www.rhoempreendedor.com.br/materias.asp?ID=788&ID_coluna=53>. Acesso em: 10 Abr. 2009.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Orientadores: Prof. Ivan Beck Ckagnazanoff Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa. Belo Horizonte, 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

FILHO, Nylson Paim de Abreu. **Constituição Federal, CLT e Legislação Previdenciária**. 5. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Pesquisa Ação Social das Empresas**. 1. ed. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubrique41fd.html?id_rubrique=24>. Acesso em: 04 mar. 2009.

LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade, *et al.* **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997, v. 1.

_____. **Pesquisa de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, José Luis. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Cartilha Terceiro Setor**. Comissão de Direito do Terceiro Setor. secção SP. 2. ed. 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RESENDE, Tomáz de Aquino, *et alii.* **Roteiro do Terceiro Setor. Associações e Fundações**: O que são, como instituir, administrar e prestar contas. 3. ed. BH: Prax, 2006.

SALGADO, Wellington. **Novo Código Civil** (Lei n. 10.406, de 10 de jan. 2002). Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicação, 2007.

SILVA, Maria Edna Manguiera da. O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 170, p. 35-47, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. Reflexões sobre o crescimento do terceiro setor e organizações não governamental e seu efeito no papel do administrador. **Revista Brasileira de Administração**. Ano XII, n. 38. set. 2002. p. 15-22.

TERCEIRO SETOR: a sociedade por ela própria. **Revista Brasileira de Administração**. Ano XII, n. 38. set. 2002. p. 30-36.

VALARELLI, Leandro Lamas. **Uma noção ampliada de captação de recursos**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec_caprectxtpag0.cfm>. Acesso em: 07 maio 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZEPPELINI, Marcio. Advocacy: **O Lobby do bem.** Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article26c3.html?id_article=592>. Acesso em: 05 Abr. 2009.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Tipo de informante: Dirigente

Roteiro I – Administração Estratégica

1. A organização possui ações voltadas para a Elaboração do Planejamento Estratégico? Quais?
2. A organização tem sua missão e visão definidas?
3. A organização já fez uma avaliação do ambiente interno/externo?
4. A organização tem estratégias de ação formuladas?
5. Há indicadores de desempenho estabelecidos? Quais?

Roteiro II – Gestão de Pessoas

1. Há alguma política ou prática que visa auxiliar na gestão das pessoas?
2. As pessoas que trabalham na organização passam por algum treinamento e/ou por cursos de reciclagem de forma periódica?
3. Como é estabelecida a remuneração dos funcionários?
4. Como funciona o processo de recrutamento e seleção das pessoas que trabalham na organização (funcionários e/ou voluntários)?
5. Há algum tipo de avaliação de desempenho? Como ela funciona?

Roteiro III – Administração de Recursos

1. Quais são as fontes de recursos da organização, sejam eles financeiros ou materiais?
2. A organização possui alguma atividade que gera recursos? Se tem, qual é o peso desses recursos no orçamento?
3. A organização já mapeou suas potenciais fontes de recursos?

4. Que tipo de atividades a organização realiza a fim de captar recursos?

Roteiro IV – Capacidade de *Accountability*

1. A sua organização comunica suas atividades, o gasto de seus recursos, etc, de alguma forma, aos seus diversos *stakeholders*?
3. Há reuniões, assembleias e outros eventos para discussão e exposição das atividades que a organização está realizando? Estes eventos são rotineiros?
4. Como são realizadas e quem participa destas reuniões?
5. Como a organização recebe as críticas e sugestões feitas por seus *stakeholders* às suas atividades? O que é feito com estas críticas e sugestões?
6. Há relatórios ou outro tipo de material que é veiculado com o intuito de prestação de contas? Eles são rotineiros?

Roteiro V – Capacidade de *Advocacy*

1. Há linhas de comunicação direta entre a sua organização e os formuladores de políticas públicas? O que são estas linhas de comunicação? Quais são elas? Como elas são utilizadas?
2. A sua organização tem obtido algum benefício através da utilização desses canais de comunicação?
2. Há mecanismos que possibilitam a participação das organizações do Terceiro Setor na formulação de políticas?
3. A sua organização lidera ações para aumentar a conscientização sobre problemas públicos ou apóiam posições particulares?
4. Há algum esforço das organizações do Terceiro Setor para promover reformas no sistema legal que beneficiem o setor, as ações filantrópicas, etc?

Roteiro VI – Gestão da Imagem Pública

1. A organização possui contatos com a mídia local e nacional?
2. Que análises a mídia faz do papel que a sua organização possui na sociedade?
3. O público em geral tem uma percepção positiva da sua organização?
4. O setor privado e o governo federal e local têm uma percepção positiva da sua organização?

Roteiro VII – Administração de Parcerias

1. A sua organização possui parcerias com outras organizações do Terceiro Setor, com empresas privadas ou com órgãos públicos?
2. O que envolve estas parcerias, recursos financeiros, materiais, humanos, serviços, etc?
3. Quais têm sido os resultados para a Organização dessas parcerias?

Roteiro VIII – Sistema Legal

1. Como você vê a legislação em relação às organizações do Terceiro Setor?
2. Sua organização sofre algum tipo de ação prejudicial a ela empreendida pelo governo federal, local ou pela política de tributação?
3. Há profissionais qualificados familiarizados com a legislação específica?
4. Sua organização goza de algum tipo de benefício fiscal?
5. Doadores físicos ou jurídicos têm direito a algum benefício fiscal?