

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA MARTINET CARDOSO MARTONE

**DESAFIOS À GESTÃO DE ONGs:
OSCIPS DO GRANDE ABC**

**São Caetano do Sul
2006**

FICHA CATALOGRÁFICA

--

LETÍCIA MARTINET CARDOSO MARTONE

**DESAFIOS À GESTÃO DE ONGs:
OSCIPS DO GRANDE ABC**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração

Linha de Pesquisa: Gestão para Desenvolvimento da Regionalidade

Orientador: Professor Doutor Antônio Carlos Gil

**São Caetano do Sul
2006**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES

Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr. Eduardo de
Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 01/06/2006 pela Banca Examinadora constituída pelos
professores:

Prof. Dr. Antônio Carlos Gil

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Profª. Dra. Marly Cavalcanti

Aos meus pais, pelo amor e dedicação de sempre
A meu querido marido, pelo companheirismo e incentivo
Em especial, a Rafael, meu filho, tão esperado e amado

Agradecimentos

Gostaria de agradecer de forma muito especial e carinhosa ao meu orientador Prof. Dr. Antônio Carlos Gil, a quem admiro, por contar com sua amizade e disponibilidade, que tanto nos confortam. Pela sua excelente orientação e pela dedicação a este trabalho.

Agradeço também a todos os professores do Programa de Mestrado em Administração do IMES, por compartilharem seu conhecimento e experiência, especialmente ao Prof. Dr. René Henrique Götz Licht, ao Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani e ao Prof. Dr. Eduardo Oliva.

A todos os colegas do Programa de Mestrado em Administração do IMES que compartilharam desta trajetória, especialmente, a Nancy Yamauchi, Edson Coutinho da Silva, Margarete Bonaldi Arcêncio Cansado, Silvia Cristina da Silva, George Henry Millard, Glaudivessia Alves Furlan e Antonio Carlos Gonzáles.

Agradeço as secretárias do Departamento de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração do IMES, Ana Maria Nóbrega Cury, Marlene Forestieri de Melo, Neuza Aparecida Marques pela gentileza e por sempre estarem à disposição para ajudar e orientar.

Agradeço a todas as entidades que estiveram dispostas a colaborar com esta pesquisa: Movimento de Alfabetização do Grande ABC, Woz, Arte & Cultura, Associação Régua e Compasso, Ação Triângulo, ITAFACE e ASSISBRAC, e que tornaram possível o maior conhecimento do universo do terceiro setor. A seus gestores, pela sua disponibilidade e boa vontade.

Agradeço profundamente a meus pais, pela constante preocupação com nossa educação, minha e de meus irmãos, e por nos apoiarem em todos os nossos projetos e ideais. Em especial, à minha mãe, que cuidou do meu filho recém-nascido para que eu pudesse finalizar minha pesquisa.

E finalmente, a meu querido marido. Contar com o seu apoio e compreensão foi fundamental para a conclusão deste trabalho. Seu amor e incentivo sempre me impulsionaram para realização deste sonho.

RESUMO

MARTONE, Leticia Martinet Cardoso. Desafios à gestão de ONGS: OSCIPS do Grande ABC. 2006, p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul.

As Organizações Não Governamentais foram vistas a partir da última década do século XX como entidades capazes de solucionar muitos dos problemas decorrentes da presença cada vez menor do Estado nos setores sociais. No entanto, essas organizações, assim como as do primeiro e segundo setor, vêm enfrentando sérios desafios de gestão. Ao contrário porém do que ocorrem com a Administração de Empresas e com a Administração Pública, as ONGs ainda se deparam com a falta de um modelo de gestão e de pesquisas empíricas sobre este universo, que possam direcionar suas atividades e possibilitar maior efetividade em seus resultados. Na região do Grande ABC, assim como no país como um todo, são poucos os estudos sobre as organizações sem fins lucrativos. Assim, esta pesquisa visa a contribuir para o maior conhecimento da realidade vivenciada pelas ONGs, identificando suas dificuldades de gestão, sob o ponto de vista de seus dirigentes ou gestores, e delimitadas a cinco áreas da administração: planejamento estratégico, captação e gestão de recursos, marketing, gestão de pessoas e governança. Trata-se de um estudo de caso coletivo envolvendo seis entidades da região, selecionadas pelo critério de acessibilidade. Para obtenção dos dados, procedeu-se à análise de documentos, observação direta e entrevistas com seus líderes. Constatou-se que um dos principais desafios de gestão dessas organizações é o da captação e gestão de recursos, principalmente quando procuram cumprir com suas obrigações enquanto organizações do segundo setor, como por exemplo, pagar salários ou ajuda de custo. Constatou-se também que existem diferenças quanto à forma de gestão entre as organizações que contam os recursos públicos como o meio principal e fundamental para manutenção dos seus objetivos, e aquelas que buscam sua auto sustentabilidade através da produção e venda de produtos e/ou serviços.

Palavras-chave

Terceiro setor, ONG, desafios de gestão

ABSTRACT

MARTONE, Letícia Martinet Cardoso. Desafios à gestão de ONGS: OSCIPS do Grande ABC. 2006, p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul.

The Nonprofit Sector was seen as entities were able to resolve problems due to less and less presence of State in the social sector since the last decade of twenty century. However, these organizations, as the first and second sector, have been facing management serious challenges. Contrary to Business Administration and Public Administration, the nonprofit sector still comes across with the missing management model and empirical researches of your subject, which can drive your activities and make possible a bigger effective result. In the "Grande ABC" region, such as in all of the country, there are few studies about the non profit sector. So, this research aims for a larger contributing with knowledge of ONGs reality experienced, identifying your management difficulties, from their leading point of view, limited to five administration areas: strategic planning, obtaining and managing funding, marketing, human managing and governance. It is a matter of collective case study involving six region entities which were selected through accessibility discretion. It was proceed to documents analysis, direct observation and interviews with their leadings in order to obtain data. It was noticed obtaining and managing funding is one of the most important management challenges, mainly when they try to carry out their obligations as for-profit sector, such as paying salaries or helping with cost. It was also noticed there are differences of the management way between the organizations that count on the public resources as the main and fundamental way for maintenance their goals, and the one who looks for your own support through the production and sale of their products or services.

Key words

Third sector, nonprofit sector, management challenges

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

1 Introdução

1.1 Origem do Estudo.....	10
1.2 Problematização	10
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Justificativa do Estudo.....	14
1.5 Delimitação do Estudo	14
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa	15

2 Sistema Conceitual

2.1 Organizações não governamentais	
2.1.1 O cenário político, econômico e social: a relação público-privado.....	16
2.1.2 Em busca de uma definição de ONG.....	18
2.1.3 As ONGs no Brasil.....	21
2.1.4 O marco legal: OSCIP	22
2.2 Desafios à gestão de ONGs	
2.2.1 Problemas gerais de gestão.....	25
2.2.2 Planejamento estratégico	27
2.2.3 Captação e a gestão de recursos	28
2.2.4 Marketing	29
2.2.5 Gestão de pessoas.....	30
2.2.6 Governança.....	34

3 Metodologia

3.1 Organizações não governamentais	36
3.2 Amostra	36
3.3 Sujeitos	36
3.4 Fontes de evidência	37

3.5 Procedimentos de análise.....	37
4 Análise e discussão dos resultados	
4.1 Caracterização das ONGs qualificadas como OSCIPs da Região do Grande ABC	
4.1.1 Movimento de alfabetização do Grande ABC	41
4.1.2 Wooz, Arte & Cultura	45
4.1.3 Associação Régua e Compasso	47
4.1.4 Ação Triângulo	49
4.1.5 Instituto de tratamento das deformidades faciais	50
4.1.6 Assistência social beneficente de resgate ao amparo à criança	52
4.2 Desafios à gestão de ONGs da região do Grande ABC	
4.2.1 Planejamento estratégico	54
4.2.2 Captação e a gestão de recursos	58
4.2.3 Marketing	69
4.2.4 Gestão de pessoas	73
4.2.5 Governança.....	84
5 Considerações finais	87
Referências	92
Anexos A - OSCIPS de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul	98
Anexos B - Descrição das responsabilidades dos cargos nos respectivos Estatutos: MOVA, Wooz, Arte e Cultura e ITAFACE	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Tipos de sociedade empreendedora.....	19
Quadro 4.1 - OSCIPs contatadas	40
Quadro 4.2 – Motivações individuais dos entrevistados para atuar nas ONGs.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins lucrativos, segundo sua data de criação.....	22
Tabela 2.2 - Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e do pessoal ocupado assalariado, segundo porte	31
Tabela 2.3 - Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, segundo a classificação das entidades sem fins lucrativos.....	33
Tabela 4.1 - Entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil Interesse Público nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul	38
Tabela 4.2 - Entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil Interesse Público, segundo campos de atuação	39
Tabela 4.3 - Número de pessoas atendidas em salas de aulas pelo MOVA Regional no período de 1995 a 2004	44

1 INTRODUÇÃO

1.1 ORIGEM DO ESTUDO

A desigualdade social existente no Brasil sempre foi motivo de incômodo e indignação pessoal. A vontade de participar de alguma ação ou projeto que permita maior bem estar de um grupo sempre existiu. Desde a constituição das primeiras santas casas, já no século XVI, passando pelas instituições beneficentes e filantrópicas, grupos de voluntários vêm se dedicando, ao longo dos séculos ao atendimento dos segmentos menos favorecidos da população.

Esta situação, no entanto, vem se alterando com a entrada em cena de novos atores. O aparecimento das Organizações Não Governamentais (ONGs), como organizações diferentes das até então existentes, vinculadas ao Estado ou constituídas com fins lucrativos, é algo instigante e que vem assumindo relevância cada vez maior. São organizações que estão invadindo as mais diversas áreas sociais, não mais se restringindo ao universo assistencial ou ambiental. E constituem pauta constante em discussões no âmbito da sociedade civil e do governo.

Constata-se também a preocupação com a institucionalização dessas organizações e com a busca de práticas que favoreçam a sua manutenção. Assim, a oportunidade de conhecer um pouco mais desta nova realidade e dividir este conhecimento com a comunidade acadêmica somada às razões anteriormente descritas, tornaram-se motivos suficientes para a realização deste trabalho.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O século XX findou-se marcado profundamente pela globalização, que propiciou uma sociedade com uma economia mais aberta e com maior liberdade para o intercâmbio de bens, idéias e conhecimentos. Mas que também tem se caracterizado pela notável ampliação da capacidade de informação dos donos do poder, pela organização de um sistema financeiro dominado pelas exigências do capitalismo e das determinações dos países dominantes, pelo desenvolvimento de relações econômicas fundamentadas nas exigências dos conglomerados multinacionais, pela

descaracterização das culturas locais e a retomada da força do liberalismo como ideologia e prática.

Um dos principais efeitos da globalização tem sido o enfraquecimento dos Estados Nacionais, com a conseqüente limitação de seu poder de formular e de executar políticas sociais e econômicas.

Outro efeito da globalização tem sido o aumento do desemprego, que deixa de ser cíclico, e conduz grandes contingentes da população à condição de excluídos. E como essas massas de desempregados estão em busca da própria sobrevivência, não são capazes de perceber as grandes transformações que se operam no mundo. (CHESNAIS, 1996).

A complexidade econômica e produtiva atual vem conduzindo não apenas a diferentes possibilidades de relacionamento entre sociedade civil e Estado, mas também a outras modalidades de organizações sociais. Mas, como afirma o sociólogo português Boaventura de Souza Santos (2005, p. 13), a globalização liberal não está sozinha. Em todo o mundo está emergindo

uma outra globalização, constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que nos diferentes cantos do globo se mobilizam para lutar contra a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente e da diversidade, o desemprego, os ódios interétnicos produzidos diretamente ou indiretamente pela globalização liberal.

As ONGs, também chamadas de "Terceiro Setor", têm se ocupado em realizar este trabalho anteriormente abordado pela sociedade política, buscando associar-se a ela, bem como à iniciativa privada.

Pode-se dizer que são instituições privadas voltadas à prestação de serviço social, sem fins lucrativos. São agentes de transformação social, capazes de integrar a sociedade civil através da capacitação de seus indivíduos, tornando os atores ativos diante da desigualdade (CAMARGO, et al 2001).

Acreditava-se que esta nova forma de organização seria a solução para a maioria dos problemas ocasionados pela exclusão social. Contudo, deparam-se também com outras questões que ainda não foram bem equacionadas e que requerem urgentes soluções, tais como: manter sua boa imagem diante da sociedade e de seus financiadores, garantir financiamentos constantes que possibilitem a realização completa dos seus projetos, envolver seus participantes, sejam eles voluntários ou não, engajados nos seus ideais, dentre outros.

Todos esses seus desafios, bem como os ainda não comentados, encaminham-se para o que se pode considerar o maior deles, e que de certa forma, abrange a todos os demais: o desafio de gestão dessas organizações.

Ao se tratar deste tema, verifica-se que, diferentemente de Estado (Primeiro Setor) e empresas com fins lucrativos (Segundo Setor), que possuem modelos de gestão definidos, aceitos pela comunidade científica e amplamente estudados, as ONGs não se encontram nesta situação. Embora já se fale em Gestão Social e em Gestão do Terceiro Setor, até mesmo com o oferecimento de cursos de especialização destinados à capacitação de pessoas para atuar neste setor.

Mesmo assim, ainda são pouco numerosos os trabalhos técnicos destinados à preparação de gestores do Terceiro Setor. Assim como, os modelos teóricos consolidados, até mesmo em decorrência da própria juventude do setor. Constata-se também que pouca atenção tem sido conferida pelos pesquisadores em nosso país para a ampliação dos conhecimentos derivados de bases empíricas.

Um fator que concorre para a dificuldade na formulação de modelos de gestão para o Terceiro Setor é a diversidade quanto à sua natureza jurídica, campos de atuação, filosofias de trabalho, realidades culturais, formas de captação de recursos etc. São, pois, muitas as variáveis que contribuem de forma relevante para a dificuldade no estabelecimento de formas mais efetivas de gerenciamento.

Seria importante dispor-se de teoria de gestão elaboradas com a finalidade específica de explicar a estrutura e o funcionamento das entidades sem fins lucrativos e, conseqüentemente, para conferir maior racionalidade à sua gestão. Isso requer, no entanto, o desenvolvimento de pesquisas empíricas que proporcionem o conhecimento objetivo de sua realidade.

Este trabalho não teve como propósito a elaboração de um modelo de gestão para as organizações do Terceiro Setor, mas permitiu que algumas dessas entidades fossem identificadas e analisadas com maior profundidade, buscando entender quais dificuldades de gestão foram percebidas pelos seus dirigentes.

A região escolhida para a realização desta pesquisa foi a do Grande ABC Paulista. Assim, o problema passa a ter a seguinte formulação: que problemas de gestão são identificados por dirigentes de ONGs na região do Grande ABC?

Como são inúmeras as áreas da administração, procede-se à sua circunscrição aos seguintes campos:

- Planejamento estratégico;
- Captação e a gestão de recursos;
- Marketing;
- Gestão de pessoas; e
- Governança.

1.3 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo identificar problemas relativos à gestão de ONGs da Região do Grande ABC sob o ponto de vista de seus dirigentes, considerando as seguintes áreas da administração: planejamento estratégico, captação e a gestão de recursos, marketing, gestão de pessoas e governança.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O Grande ABC é considerado uma importante região tanto para o Estado de São Paulo, como para o Brasil sob o ponto de vista econômico, social, político e cultural. A região, desde o início do processo de colonização, e de modo mais específico ao longo do século XX, tem se destacado pela sua capacidade em fornecer respostas a desafios propostos pela sociedade brasileira. Em virtude do notável crescimento de sua população, de seu elevado grau de urbanização, do caráter pioneiro de muitas das iniciativas industriais, comerciais, trabalhistas e, sobretudo, da constituição de arranjos políticos-administrativos, a região se apresenta como uma das mais dinâmicas do país. Mas ao mesmo tempo em que tudo isso ocorre, manifestam-se nitidamente na região muitas das contradições decorrentes do desenvolvimento da globalização, cujo aspecto mais trágico é o da ampliação das desigualdades sociais.

Este cenário vem favorecendo na região a constituição de ONGs. Mas, a despeito de seu expressivo número e de sua relevante atuação, ainda são poucos os estudos sobre essas entidades.

Sendo assim, o estudo pôde contribuir para maior conhecimento acerca de sua realidade, possibilitando a identificação dos campos de atuação já existentes, permitindo assim, que novas entidades ocupem espaços ainda não atendidos e orientando a interessados na atuação em ONGs.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O universo do terceiro setor é vasto e envolve diferentes classificações quanto a tipos de organizações, havendo inclusive consideráveis discussões na literatura, nacional e internacional, acerca desta falta de comum entendimento.

Para este trabalho, foram selecionadas as ONGs qualificadas como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), título este concedido pelo Ministério da Justiça com o objetivo de reconhecer legalmente a existência do terceiro setor na sociedade brasileira e regular as relações entre Estado e sociedade civil. A Lei 9.790/99, também conhecida como a "nova lei do terceiro setor" é quem cria esta titulação.

Sendo assim, estas organizações foram consideradas como as mais representativas da região a fim de atender aos objetivos deste trabalho. E dentro da região do Grande ABC que engloba as sete cidades, sendo elas: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Rio Grande da Serra, Mauá e Ribeirão Pires, foram selecionadas aquelas cidades consideradas as mais importantes sob o ponto de vista financeiro, social e político, que são: Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

Além da delimitação territorial, foi preciso estabelecer quais campos da administração seriam foco de estudo. Neste sentido, os seguintes temas da administração foram pesquisados: planejamento estratégico, captação e a gestão de recursos, marketing, gestão de pessoas e governança.

1.6 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

A linha de pesquisa à qual este trabalho se vincula é Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade.

A região do Grande ABC, através de seus poderes públicos, tem demonstrado seu interesse em unir esforços com vistas a minimizar problemas decorrentes, não só ocasionados por tendências neoliberais, de globalização da economia, que parecem estar mais distantes da realidade regional, como também daqueles que afetam diretamente a sua sociedade local, como é o caso do processo de reestruturação produtiva. Exemplos deste esforço que podem ser citados são: a formação da Câmara Regional do Grande ABC e a Agência Nacional de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Cabe então verificar, como a sociedade civil vem enfrentando esses desafios na medida em que se movimentam formando as ONGs.

O estudo será realizado no sentido de entender as ONGs sob a ótica regional, já que todas elas podem ser consideradas como organizações capazes de articular esforços conjuntos no sentido de atender demandas da região, sendo que algumas foram até mesmo constituídas com este propósito.

2 SISTEMA CONCEITUAL

2.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

O debate acerca do papel das ONGs intensifica-se dia após dia. Mas é interessante considerar que até o início da década de 1990 pouco se falava acerca dessas organizações. Assim, passa-se ao longo de apenas uma década, de uma situação em que a própria sigla era ignorada por parcela significativa da população para outra em que o debate se torna apaixonado, a ponto de cientistas sociais, políticos, jornalistas e representantes de setores organizados da sociedade manifestarem-se com frequência sugerindo novas formas de tratamento das questões relativas à ONGs. E como essas organizações não existem no vácuo, não há como tratar delas sem se referir ao contexto político e econômico que as envolve.

2.1.1 O cenário político, econômico e social: a relação público-privado

O crescimento da vida urbana, a partir do século XX, proporcionou uma maior atuação do Estado tanto no que se refere à constituição de políticas públicas e sociais, quanto à contribuição econômica para com essas entidades. Ele se tornou um importante controlador da economia na medida em que passou a prover não só os meios de produção, como também educação, saúde e previdência.

Na medida em que o Estado se posicionava como maior provedor, ou talvez o único responsável por desenvolver ações sociais, através de suas referidas políticas, a sociedade civil se colocava à margem dessas preocupações. O chamado Estado de *Welfare State* produzia efeitos de individualismo, já que garante assistência a todos.(CASTELS, 1998)

No período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, várias críticas começam a estruturar a corrente de pensamento neo-liberal, que colocava o livre mercado como condição ideal para a economia. A justiça social poderia, no entender dos teóricos do neoliberalismo, prejudicar o funcionamento da sociedade de mercado, já que esta impõe uma igualdade de recompensas às

pessoas. Cada uma delas pode ter desempenhado diferentes esforços, sendo merecedora de maiores benefícios aquela que mais realizou. (TEIXEIRA, 2003)

Enquanto esta política de Bem Estar-Social era desenvolvida, não havia muito espaço para movimentos e associações da sociedade civil. A crise deste modelo social foi uma das razões que proporcionaram o aumento das ONGs, assim como, a atuação de voluntários. Mas, segundo Salamon (2001), outros fatores contribuíram para o que ele chamou de "revolução associativa global":

- A chamada crise do desenvolvimento, que envolveu a crise do petróleo nos anos de 1970 e a recessão dos anos de 1980, que pode ser descrita como uma segunda razão. Neste período, alteraram-se as perspectivas dos países em desenvolvimento, o que reforçou o questionamento da capacidade dos Estados enquanto agentes de desenvolvimento, trazendo força, assim, àqueles que acreditavam que as leis do mercado é que deveriam prevalecer;

- A crise global do meio ambiente, que também reafirmava a pobreza dos países em desenvolvimento, na medida em que permitia a deteriorização do seu meio ambiente por razões de sobrevivência;

- O colapso das experiências socialistas na Europa central e oriental, que também demonstrou a incapacidade dos Estados em atender toda demanda social.

Além de considerar esses aspectos políticos, Salamon (2001) também destacou a importância da revolução das comunicações ocorrida durante as décadas de 1970 e 80. O computador, a televisão, os satélites proporcionaram maior facilidade de organização das iniciativas privadas, bem como de sua mobilização. Além disso, a burguesia criada entre as décadas de 1960 e 70, graças ao crescimento global da economia, uniu-se em busca de soluções quando enfrentaram a crise do petróleo e o período recessivo.

O neo-liberalismo que se instalou fez prevalecer a lógica do mercado, trazendo mudanças nas relações sociais na medida em que a sociedade não pôde mais contar com as garantias de sobrevivência que o Estado oferecia. Outros temas começam a ser fontes de preocupação como por exemplo, a instabilidade econômica e o desemprego. Em países como o Brasil, onde a desigualdade social é grande, aumenta ainda mais a demanda por políticas sociais, tornando-se assim, um momento propício à sociedade civil para atuar como agentes de transformação.

2.1.2 Em busca de uma definição de ONG

As Organizações Não Governamentais são entidades privadas sem fins lucrativos e que tem como objetivo o atendimento de uma demanda social crescente. Talvez esta seja a única afirmativa consensual em relação à sua classificação.

O significado do termo Terceiro Setor é discutido tanto na literatura nacional como na internacional. Não existe unanimidade quanto à sua classificação, bem como à sua abrangência quanto aos diferentes tipos de organização. Diferentemente dos conceitos de Estado (primeiro setor) e Mercado (segundo setor), ou setor público e privado, que têm significados claros e aceitos (SALAMON & ANHEIER, 1992).

Por diversas vezes, o Terceiro Setor trata como iguais organizações com múltiplas dimensões políticas e oculta sua variedade quanto a valores, origens, campos de ação. Mesmo assim, é reconhecida pela sua função cultural, política e sociológica (FERRAREZI, 2002).

Este trabalho não tem como objetivo esgotar o assunto, mas levantar a questão sobre a falta de consenso, destacando alguns conceitos já considerados por estudiosos.

O termo pode abranger entidades como associações, as fundações, os sindicatos, as cooperativas, as igrejas, e finalmente as ONGs (CAMARGO et al, 2001). Alguns entendem ONGs como sendo parte do chamado Terceiro Setor, outros como sendo sinônimos.

Esta diversidade quanto à classificação não possibilita delimitação do que seja este setor, principalmente porque todos esses tipos de organizações podem encontrar similaridades em sua essência. Exemplo disso, é a diferenciação destacada por Cavalcanti (2006), quando compara a sociedade cooperativa pura com a sociedade econômica, conforme mostra quadro 2.1 a seguir:

Quadro 2.1 Tipos de sociedade empreendedora

Sociedade cooperativa pura	Sociedade econômica
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma sociedade de consumidores
Cada pessoa conta um voto na assembléia	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente

Fonte: CAVALCANTI, Marly. *Cooperativas e comunidades: o empreendimento compartilhado*. In: Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006. pág.15.

Salamon & Anheier (1992) se dedicaram a definir o que são as instituições sem fins lucrativos através de uma classificação, considerada internacional, que foi chamada por eles de estrutural / operacional: International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO). Esta descrição foi construída através de separações por grupos de diferentes áreas de atuação, conforme a seguir: (I) cultura e recreação, (II) educação e pesquisa, (III) saúde, (IV) serviços sociais, (V) ambiente, (VI) desenvolvimento e habitação, (VII) direitos civis, políticos e defesa de direitos, (VIII) filantropia intermediária e promoção do voluntariado, (IX) atividades internacionais, (X) religião, (XI) negócios e associações profissionais.

Segundo estes autores, para serem consideradas organizações não lucrativas, devem ter uma estrutura que referencie cinco características: (1) constituídas formalmente, (2) sua base estrutural deve ser não governamental, ou em outras palavras privada, (3) devem ser autogovernadas, (4) não podem distribuir lucros a seus sócios ou membros, (5) contar com a participação voluntária (SALAMON & ANHEIER, 1992).

Para Roesch (2002), setor de caridade, setor filantrópico, setor independente, setor voluntário, economia social, todos esses termos podem ser descritos como Terceiro Setor.

Cada país costuma classificar essas entidades de forma distinta. Pode-se dizer que no Reino Unido, encontram-se como Setor Voluntário. Já na França, como economia social. Na América Latina, o termo mais usual é o setor não governamental (SALAMON & ANHEIER, 1996).

A partir dos anos de 1970, os Estados Unidos passou a classificá-las como setor não lucrativo (*nonprofit sector*), já que estavam produzindo ou distribuindo bens e serviços públicos, e que não tinham como objetivo o lucro. (SMITH, 1991)

Como suas classificações, analisando-as individualmente, não conseguem abranger todos os aspectos dessas entidades, é possível encontrar algumas críticas a este respeito.

A primeira a ser considerada é a crítica sobre o chamado "Setor Voluntário". De fato, as ONGs contam com importante participação voluntária. Entretanto, em muitas delas existem colaboradores remunerados pelos seus trabalhos. (SALAMON et al, 1999)

Em se tratando do termo "Setor de Caridade", pode-se dizer que essas organizações não sobrevivem apenas de doações caridosas. (SALAMON & ANHEIER, 1997). Além disso, segundo Landim (1993), este significado traz uma interpretação pejorativa às entidades.

No caso do "Setor Filantrópico" ao identificar as considerações de Van Til (1990) sobre filantropia, encontra-se uma descrição que se aproxima à realidade dessas entidades, pois entende a filantropia como sendo um processo intencional de ação, serviço e doação de caráter voluntário, cujo objetivo é a geração de um bem público. Pode-se dizer que ela faz parte dessas instituições, no entanto, não consegue exprimir a totalidade de suas intenções. (SALAMON & ANHEIRER, 1992)

Apesar de existirem aqueles que acreditam ser esta esfera um setor independente, não enquadrado ao setor público e à iniciativa privada com fins lucrativos, a corrente que mais faz sentido é a aquela que de fato, reconhece a dependência que o Terceiro Setor tem em relação aos recursos dos setores lucrativos da sociedade (SALAMON & ANHEIER, 1997).

2.1.3 As ONGs no Brasil

Na América Latina, as ONGs tornaram-se mais conhecidas no período de luta contra ditadura e de movimentos sociais. Por esta razão, o termo traz consigo uma forte ligação com a política. (SALAMON et al, 1999).

No Brasil, o interesse por essas instituições começa a existir somente nos anos 90, principalmente após a ECO 92, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, apesar do termo ter sido criado pela Organização das Nações Unidas na década de 1940. Isso não quer dizer que associações privadas não existiam anteriormente a este período, mas que apenas não eram conhecidas como ONGs, conforme se classifica hoje no Brasil. (TEIXEIRA, 2003)

Pode-se notar o avanço dessas instituições no que diz respeito ao seu crescimento, justamente durante as décadas de 1990 e 2000. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto brasileiro de geografia e estatística) em 2002 sobre "As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002", houve um aumento expressivo do seu número, se comparado com outros intervalos de tempo (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 - Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, segundo sua data de criação – 2002

<i>Data de Criação</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo (%)</i>
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	30.882	11,19
Total	275.895	100,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2002

Cabe ressaltar que os dados apresentados na Tabela 2.1 não consideram as instituições que foram criadas nos referidos períodos e que já não existem mais. Mesmo assim, há que se considerar a evolução ocorrida nos últimos anos.

2.1.4 O marco legal: OSCIPs

Apesar do notável crescimento do número dessas entidades, sua regulamentação ocorreu apenas em 1999, com a promulgação da Lei Federal n. 9790, de 23 de março deste ano, que institui as chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs. (MARTINS, 2002)

Esta regulamentação trouxe a possibilidade de diversas entidades da sociedade civil do universo do Terceiro Setor serem reconhecidas institucionalmente. A realidade anterior demonstrou que elas encontravam dificuldades em se estabelecer como tal devido ao excesso de burocratização e custos operacionais. Outros benefícios foram: acesso a recursos públicos, de forma menos burocrática e com maior controle público e social, estabelecimento de mecanismos de planejamento, avaliação e controle dos projetos que envolvem recursos públicos (gestão estratégica). A proposta de formação de um Conselho Fiscal também teve como um dos objetivos a melhoria na transparência e conseqüentemente, na coibição ou diminuição de conflitos de interesse entre entidades e órgão público parceiro.

Esta mesma lei criou o Termo de Parceria, que constitui:

"novo instrumento jurídico de fomento e de gestão das relações de parcerias entre as OSCIPs e o Estado, com o objetivo de imprimir maior agilidade gerencial aos projetos e realizar o controle pelos resultados, com garantia de que os recursos estatais sejam utilizados de acordo com os fins públicos. O Termo de Parceria possibilita a escolha do parceiro mais adequado do ponto de vista técnico e mais desejável dos pontos de vista social e econômico, além de favorecer a publicidade e a transparência." (BRASIL, 2005, p. 19)

A fim de garantir maior abrangência das organizações privadas sem fins lucrativos, ao invés de delimitar quais seriam as naturezas jurídicas passíveis de qualificação, excluiu aquelas que não seriam. Em seu artigo 2º, destacou as entidades que não estavam de acordo com seus objetivos, excluindo as da possibilidade de se tornarem uma OSCIP, podendo citar algumas delas: sociedades comerciais, os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional, as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais, as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações, entre outras. (BRASIL, 2005)

Ela ainda definiu as áreas de atuação dessas entidades e estabeleceu critérios mínimos de gestão. Além de facilitar a concretização dos convênios ou contratos, pois anteriormente, era exigida a preparação de uma série de documentos, inclusive registros contábeis. Hoje, classificadas como OSCIP uma grande etapa já foi cumprida (FERRAREZI, 2002).

Em relação à discussão sobre a legalidade quanto ao recebimento de salários por parte de seus dirigentes, acaba permitindo que os responsáveis pela gestão executiva sejam remunerados, apesar de não obrigar esta decisão, ou seja, fica a cargo de cada entidade. Mas é obrigatório expressá-la em seu Estatuto.

Para tentar garantir a utilização dos financiamentos em fins públicos, foram criados alguns mecanismos de responsabilização. Vale ressaltar também que alguns decretos e medidas provisórias, complementares a esta Lei, permitiram um maior repasse de recursos, tanto da parte da iniciativa privada, como do Estado, quando definiu que: (1) as pessoas jurídicas poderiam

deduzir do imposto de renda (até o limite de 2% sobre o lucro operacional) as doações realizadas, (2) os bens apreendidos pelo Estado poderiam ser doados (FERRAREZI, 2002).

Toda esta movimentação, dentre outras, tem possibilitado a ampliação do alcance desta realidade. "Um circuito não-governamental de cooperação tem sido capaz de articular iniciativas tomadas nos mais diversos planos da sociedade civil" (FERNANDES, 1994, p. 129).

É indiscutível o envolvimento da sociedade civil neste processo. Este grupo tem mostrado o seu poder de organização e realização, quando unidos pelo ideal de transformação da realidade. Classificada como "conjunto de organismos chamados comumente de privados" (GRAMSCI, 1978, p. 10), a sociedade civil participante de ONGs é formada por sua identidade ideológica-cultural.

Diante da relevância deste grupo para o desenvolvimento dessas entidades, é importante considerar que, no Brasil, a sociedade contemporânea ainda está em processo de aprendizagem no que tange a participação política e social. Historicamente, sua atitude se caracterizava pela passividade e submissão às regras do Estado. De fato, a partir da década de 1970 essa situação começa a mudar.

Apesar da constatação quanto ao crescimento considerável de ONGs, demonstrando que este perfil começa a mudar, esta fragilidade é verificada quando são analisadas muitas das dificuldades encontradas pelas ONGs, como: "obtenção de recursos, financeiros ou não, busca de apoio institucional, na criação de um corpo efetivo de voluntários, na falta de apoio da população a questões consideradas polêmicas." (TEIXEIRA, 2004, p.6)

Esses podem ser considerados alguns dos desafios enfrentados pelas ONGs. No entanto, pode-se dizer que estes, assim como tantos outros, são desafios que se reúnem num principal: o desafio de gestão das organizações sem fins lucrativos.

2.2 DESAFIOS À GESTÃO DE ONGS

2.2.1 Problemas gerais de gestão

As ONGs estão inseridas num contexto comum às demais organizações, sofrendo assim todas as influências que as demais. No entanto, há que se considerar suas peculiaridades enquanto organizações sem fins lucrativos em se tratando de modelos de gestão.

Entender o cenário onde estão operando (diferentes dimensões culturais, possibilidade de estar situada em áreas de conflito ou de risco político, dentre outros aspectos) é fundamental para a caracterização do gerenciamento de ONGs, bem como examinar o desenvolvimento das tarefas que são gerenciadas (LEWIS, 2003). Esta consideração torna possível algumas afirmativas: (1) a gestão de ONGs é distinta à gestão de outros setores e (2) dependendo do seu campo de atuação, a forma de gestão pode se apresentar distinta.

A atividade produtiva estruturada e considerada como "formal" foi até hoje a base de estudos quando se refere à administração ou gestão de organizações. As teorias de administração, assim como, a ciência econômica clássica, deixaram de lado as empresas que, de certa forma, "colocavam-se à margem do domínio institucionalizado e cuja organização interna não correspondiam aos padrões das teorias tradicionais" (ANDION, 1998, p.20). E apesar da demanda por promoção de serviços sociais ser cada vez maior, até o momento, sob o ponto de vista de organização e de gerenciamento, as ONGs têm recebido relativamente pouca atenção dos pesquisadores. (LEWIS, 2003; TEIXEIRA, 2004)

Cada vez mais, passaram a assumir novas funções de interesse público, ganhando complexidade tanto nos aspectos organizacionais como administrativos. Soma-se a isto, a inexistência de modelos de gestão próprios à sua natureza social. Tornam-se, assim, vulneráveis quanto às limitações, também vivenciadas pelas instituições tradicionais, como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização. (SALAMON, 1998).

Muitas são as considerações destacadas pelos estudiosos acerca dos desafios na gestão de pessoas neste universo de entidades. Thomas Wolf (1990) destacou, por exemplo, (1) a importância de adequar os voluntários no melhor trabalho, na melhor posição, de acordo com suas habilidades e capacidades individuais ou de acordo com sua vontade, (2) como contar com sua frequência, (3) como atraí-los para suas causas.

Tenório (2004), através de entrevistas com dirigentes de algumas ONGs sediadas no Rio de Janeiro, conseguiu identificar algumas considerações a respeito do seu gerenciamento: (1) o trabalho é motivado por ideal compartilhado, (2) o planejamento de suas atividades está vinculado às fontes de financiamento e é efetuado para um período de três anos. Nem sempre, o processo de planejamento está formalizado num plano. Além disso, conta com a participação dos seus membros, (3) nem sempre sua missão está definida de forma clara. Isto acaba por dificultar a delimitação das suas ações, a fixação de objetivos e metas, bem como a avaliação dos seus resultados, (4) a disponibilidade de agenda e o interesse de cada membro do corpo técnico, acabam definindo, em muitos casos, as prioridades de inclusão de um novo projeto, (5) apesar de contarem com um alto grau de compartilhamento das atividades, não possuem nenhuma sistematização dos dados, a fim de possibilitar uma avaliação de desempenho gerencial, (6) possuem grande agilidade, porque são caracterizados pela informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, mas isto traz uma dificuldade de gestão porque não define claramente suas funções e suas responsabilidades individuais, (7) dificuldade de avaliar o trabalho, seja por seu efeito de longo prazo, seja por seu caráter mais qualitativo, (8) dependente de doações, já que o seu produto não é vendido.

Drucker (1997) ressaltou quanto ao risco que as ONGs correm de se tornarem burocráticas, característica preponderante nas organizações formais. As pessoas estão tão convencidas de que estão fazendo a coisa certa e estão tão comprometidas com sua causa, que vêem a instituição como um fim em si mesma, não se atentando a diferentes alternativas possíveis para solução dos problemas.

Mais tarde, Drucker et al.(2002) afirma que não será possível desenvolver comunidades coesas e saudáveis se organizações ou setores estiverem sozinhos. A colaboração efetiva entre as entidades não governamentais, empresas com fins lucrativos e governos, torna-se imperativa. Este é o grande desafio reconhecido pelos líderes dos três setores.

Já uma pesquisa realizada nos Estados Unidos no ano de 2.002 (Estado de Indiana), que contou com a participação de 2.148 entidades sem fins lucrativos, identificou quais seriam desafios de gestão (classificando-os como grandes desafios – *major challenges*, ou pequenos desafios – *minor challenges*), sob a ótica de seus gerentes e executivos. Atrair novos membros e clientes e obter financiamentos foram considerandos, pela maioria das entidades, como os maiores dentre os demais.(GRONBJERG & CLERKIN, 2003)

2.2.2 Planejamento estratégico

O planejamento mostra-se como uma importante ferramenta propulsora do desenvolvimento organizacional. Entretanto, ele não garante o retorno de benefícios esperados. Isto porque se deve levar em conta a forma como foi implementado. Neste sentido, a adaptação da ferramenta à realidade específica de cada organização torna-se fator chave do sucesso, sendo esta uma responsabilidade dos envolvidos no processo, sejam eles tomadores de decisão, assessores, técnicos e conhecedores da área do planejamento. (BRYSON, 1995)

O planejamento prepara a organização para enfrentar o futuro e pode se concretizar através de um documento denominado plano. Assim, ela "traça seus objetivos e define os recursos e os meios necessários para atingi-los" (TENÓRIO, 2004, p. 22). Permitirá também a futura avaliação dos seus resultados, já que poderá desenvolver a comparação entre o que se propôs a realizar e o que de fato conseguiu concretizar.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas como: planejamento estratégico, o cronograma e o orçamento.

2.2.3 Captação e a gestão de recursos

Em se tratando do tema captação e a gestão de recursos, a mudança de atitude das entidades financiadoras, sobretudo as internacionais, interfere no processo de gestão das ONGs. Segundo Fischer e Falconer (1998), no passado, estas entidades financiadoras estavam preocupadas apenas em contribuir, não existindo controle sobre os recursos distribuídos. Isto permitiu o estabelecimento de práticas de gestão extremamente liberais. Atualmente, adotam critérios como a contrapartida financeira das ONGs, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação do retorno quantificável na aplicação dos recursos.

Assim como qualquer outro tipo de organização, as ONGs possuem obrigações, próprias de uma estrutura burocrática, tal como emissão de registros de movimentações, balanços e demonstrativos, também porque grande parte de seus recursos é proveniente de doações ou parcerias com instituições privadas ou públicas. (TEIXEIRA, 2004)

A gestão dos recursos traz a tona uma questão extremamente relevante: a manutenção do fluxo de caixa, elemento chave no planejamento das ações e para o funcionamento eficiente dos aspectos operacionais, podendo ser considerado como um dos desafios de gestão encontrados pelos seus dirigentes. As ONGs possuem diferentes características quanto ao fluxo de caixa, se comparadas às organizações com fins lucrativos. Sua receita, frequentemente, provém de diferentes fontes. E isso pode determinar as possíveis dificuldades de fluxo de caixa. Além disso, as diferenças quanto a receber ou não por serviços prestados, também pode trazer uma especificidade quanto às estratégias de gestão adotadas pela ONG. Entidades que contam exclusivamente com doações devem se planejar de forma diferente daquelas que recebem taxas por serviços prestados. (DROPKIN & HAYDEN, 2001)

2.2.4 Marketing

No que diz respeito à área de marketing, como se trata de organizações que não visam o lucro, o marketing é classificado como social. Isto porque este encontra algumas diferenças com o marketing de negócios, podendo ser citadas: (1) marketing de negócios procura preencher as necessidades e desejos identificados dos mercados-alvo, enquanto que o marketing social tenta modificar as atitudes ou o comportamento dos mercados-alvo, (2) marketing de negócios tem como alvo principal o lucro, enquanto que o social procura servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, sem lucro pessoal, (3) marketing de negócios leva a mercado os produtos e serviços, por intermédio de veículos de idéias, já o social, leva a idéia ao mercado, em lugar dos produtos e serviços. (KOTLER, 1978)

Kotler (1978) classificou o marketing social como sendo o "projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo." (KOTLER, 1978, p. 288)

Existem diferentes graus de dificuldade para realização das mudanças sociais. Por exemplo, uma mudança cultural, no sentido de politizar uma comunidade para que lute por seus direitos, participe ativamente das decisões do seu bairro ou da sua cidade, é mais difícil de ser implementada do que uma conscientização quanto à importância das vacinas para as crianças.

A teoria já endereçou este tema, tratando as diferentes mudanças sociais quanto ao grau de dificuldade de realização, classificando as como: mudança cognitiva, mudança de ação, mudança de comportamento, mudança de valor.

A mudança cognitiva é aquela que primordialmente tem como meta passar informações adiante. Não procura modificar atitudes ou comportamentos profundamente enraizados. A mudança de ação é aquela que tenta induzir um número máximo de pessoas a realizar uma ação específica, durante um dado período. A mudança de comportamento, considerada um pouco mais difícil de ser alcançada, é aquela que visa induzir ou ajudar pessoas a modificar algum aspecto de seu comportamento, tendo em vista o bem estar individual. E por último, a mudança de valor, que

procura alterar profundamente as crenças ou valores que um grupo-alvo possui quanto a alguns objetos ou situações. (KOTLER, 1978).

Após investigação realizada pela pesquisa, será possível enquadrar as ONGs do Grande ABC dentro de cada uma dessas mudanças. Assim, pode-se verificar o grau de dificuldade das implementações de cada projeto. Pretende-se ainda verificar se existe uma área específica ou pessoa responsável que cuide deste tema tendo em vista a sua importância também no que diz respeito à preocupação com a imagem da instituição, diante da comunidade e das entidades financiadoras, sendo a divulgação do resultado do seu trabalho, que traz maior visibilidade, uma das ferramentas para garantir novos investimentos ou mesmo a manutenção de parcerias.

2.2.5 Gestão de pessoas

Assim como o primeiro e segundo setores encontram diversos desafios quando lidera pessoas, distribui suas tarefas, define cargos, acompanha seus resultados, ajuda no direcionamento de suas carreiras, levando-se em conta ambos interesses (empresas e empregados), o terceiro setor ainda pode encontrar uma outra forma de participação e que traz consigo outras questões para a dimensão do trabalho: o voluntariado.

Ele é um importante fator para que se constitua o universo das ONGs, podendo ser definido como o “esforço oferecido espontaneamente ou a pedido, de alguém que trabalha sem direito a remuneração” (GARAY & FOSSA, 2001, p.2)

Representa também um ato solidário que envolve a decisão de participar ou ajudar de um indivíduo, bem como um ato coletivo, já que suas ações podem ser canalizadas através de organizações tendo como objetivo o atendimento das necessidades sociais. (CARVALHO, 2000)

Pesquisa realizada pelo IBGE em 2002 sobre "As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002", já comentada anteriormente, também demonstrou a relevância do voluntariado no Brasil para as entidades pesquisadas através do número de pessoas assalariadas, conforme mostra Tabela 2.2 a seguir:

Tabela 2.2 - Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e do pessoal ocupado assalariado, segundo porte - Brasil – 2002

<i>Porte (faixas de pessoal ocupado assalariado)</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo (%)</i>
0	212.165	76,90
De 1 a 2	25.825	9,36
De 3 a 4	9.241	3,35
De 5 a 9	9.782	3,55
De 10 a 49	13.774	4,99
De 50 a 99	2.495	0,90
De 100 a 499	2.198	0,80
500 e mais	415	0,15
Total	275.895	100,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2002

Entretanto, cabe ressaltar que não só voluntários fazem parte dessas organizações. Em pesquisa realizada no Brasil, em 1995, pela Universidade John Hopkins, foi constatado que as organizações do Terceiro Setor contavam com um milhão de pessoas pagas para realizar seus trabalhos. (SALAMON et al, 1999). Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de ONGs (ABONG) no final do ano de 2001, tendo como base suas afiliadas, por sua vez, constatou que aproximadamente 59% das pessoas ocupadas com este trabalho estavam vinculadas a essas instituições pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). (ABONG, 2002).

Voluntários ou não, assim como nas organizações com fins lucrativos, trazem consigo diferentes realidades, conhecimentos e razões para o engajamento, podendo ser destacadas as seguintes motivações: (1) satisfação pessoal (sentir-se ocupados com questões úteis, sentir-se respeitados pelos colegas), (2) altruísmo (necessidade de ajudar outras pessoas, as próprias motivações religiosas podem se enquadrar neste item, bem como o aspecto de formação familiar), (3) encontrar pessoas (quando existe a necessidade de intensificar a vida social; neste item, pode-se citar principalmente aquelas pessoas que se mudam de cidade, ou de bairro e precisam se sociabilizar), (4) aprendizado (algumas pessoas vêem a experiência como voluntário uma oportunidade de aprendizado em alguma área específica; ampliando, assim, as chances de

conseguir o emprego desejado), (5) empreendedorismo (são pessoas que gostam de criar instituições e mantê-las), (6) desenvolver importantes contatos (algumas entidades contam com a participação de pessoas importantes socialmente ou economicamente, sendo esta uma possibilidade de se aproximar desses membros), (7) estar em consonância com a vontade, imagem, ou ética de suas corporações (muitas empresas estão liberando seus colaboradores a fim de realizar sua contribuição social), e (8) status na sociedade (algumas entidades representam grupos de elite) (WOLF, 1990).

Outra motivação a ser considerada é a possibilidade de iniciativa individual que o participante tem quando ligado a uma ONG. Influenciar pessoalmente nos assuntos que o rodeiam, pode ser um importante atrativo. Principalmente, quando se verifica o poder das corporações e/ou governos sob a sociedade contemporânea (VAN TIL, 1990).

No Brasil, o trabalho voluntário tradicionalmente se associa a motivações religiosas, sendo entendido como filantropia ou caridade. Tanto é que alguns autores classificam o terceiro setor como “setor filantrópico”, conforme já mencionado anteriormente. O início da filantropia, no Brasil, dá-se com o aparecimento das santas casas de misericórdia, já no século XVI. A partir daí, começa a história da ajuda a pessoas carentes. Nesse período e até o século XIX, o que predominava era a boa vontade de ricos filantropos em sustentar algumas entidades que foram surgindo, como asilos e educandários. (McKINSEY & COMPANY, 2001)

Ainda hoje, verifica-se a importância de motivações de ordem religiosa para atuar nesta área. Segundo a pesquisa desenvolvida pelo IBGE em 2002, 26% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos são entidades religiosas, sendo este o maior percentual dentre os demais campos de atuação.

Tabela 2.3 - Distribuição das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, segundo a classificação das entidades sem fins lucrativos – Brasil – 2002

<i>Classificação das entidades sem fins lucrativos</i>	<i>Total Absoluto das entidades</i>	<i>Relativo Total das Entidades (%)</i>	<i>Pessoal Ocupado assalariado</i>	<i>Relativo Pessoal Ocupado (%)</i>
Habituação	322	0,12	187	0,01
Saúde	3.798	1,38	351.890	22,83
Cultura e recreação	37.539	13,61	119.692	7,77
Educação e pesquisa	17.493	6,34	446.965	29,00
Assistência social	32.249	11,69	226.510	14,70
Religião	70.446	25,53	101.513	6,59
Associações patronais e profissionais	44.581	16,16	84.402	5,48
Meio ambiente e proteção animal	1.591	0,58	3.006	0,20
Desenvolvimento e defesa de direitos	45.161	16,37	68.972	4,47
Outras fundações privadas e associações sem fins lucrativos não especificados anteriormente	22.715	8,23	138.153	8,96
Total	275.895	100,00	1.541.290	100,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2002

Sob o ponto de vista de gestão, é importante que as ONGs estejam atentas não só aos seus anseios pessoais, a coerentes distribuições de tarefas, mas também ao grau de motivação de seus participantes, até porque o seu comprometimento é um dos fatores determinantes para o sucesso ou fracasso das entidades (TEIXEIRA, 2004).

Por outro lado, as ações e decisões dos seus líderes podem ser razões que levem ao desestímulo e até mesmo ao abandono do projeto. Uma pesquisa realizada com organizações sem fins lucrativos da Região Metropolitana de Belo Horizonte que tem como foco problemas da infância, revelou que o líder (gestor) tem um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações públicas e privadas. Ele deve possuir a habilidade de construir uma gestão de

Recursos Humanos voltado para o tratamento e regulação de conflitos. Assim, ele será capaz de captar e manter a mão-de-obra voluntária, pois a insatisfação com a postura e as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa ou instituição.(TEODÓSIO, 2001)

2.2.6 Governança

"O conceito de Governança Corporativa se baseia nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e ética." (MENDONÇA & MACHADO FILHO, 2004, p. 2) Antes de tratar da governança nas organizações do terceiro setor, para maior compreensão, é importante desenvolver uma breve reflexão acerca do conceito da chamada governança corporativa voltada para as organizações com fins lucrativos.

Esta prática é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004) como:

o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselhos de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2004, p.6)

Assim como existem dificuldades para definição de interesses comuns entre acionistas e gestores de empresas com fins lucrativos, as organizações do terceiro setor também se deparam com o desafio de alinhar os interesses entre doadores ou, chamados de principais nesta relação, e gestores, chamados de agentes, até porque em ambas formas de organização existe a separação entre propriedade e controle, e relação entre gestores e doadores, apesar das ONGs não distribuírem seus lucros.

Até para atender às necessidades de profissionalização na sua gestão, inclusive para dar conta de responder à maior rigidez na prestação de contas aos principais, seus fundadores ou sócios estão deixando a função de gestor, confirmando a tendência de separação entre principal e agente. (MENDONÇA & MACHADO FILHO, 2004)

Para Zylberstajn (2003), o problema da governança corporativa surge justamente quando inexiste esta compatibilidade de entendimento quanto à tomada de decisão, demonstrada pelo desejo do acionista em exercer controle sobre a diretoria quando define estratégias diferentes das pensadas pelo grupo responsável por gestão.

Algumas outras dificuldades podem ser citadas, tais como: a de estabelecer mecanismos de controle, parametrização de indicadores de eficiência e talvez, a mais complexa delas, a de encontrar interesses e formas de avaliação comuns entre agentes e principais. Isto porque as ONGs entendem como sendo resultados positivos algumas ações que podem não ser consideradas como tal pela iniciativa privada, doadora.

Todas as práticas sugeridas acima, podem ser entendidas como mecanismos de incentivo e monitoramento, e necessários para que o desempenho de uma organização atenda às expectativas do principal. (MENDONÇA & MACHADO FILHO, 2004)

Mas, a realidade do terceiro setor pode ser outra. É possível questionar até mesmo o interesse dos doadores no monitoramento dos resultados, já que são poucas as formas de acompanhá-los, assim como pouca preocupação em monitorá-los.(HERRERO et al, 2001).

Entretanto, em se tratando da realidade brasileira e a partir da Lei 9.790/99 das OSCIPs, pode-se dizer que um dos seus objetivos, conforme já comentado anteriormente, foi o de avançar nas questões de transparência e prestação de contas a partir do papel do Conselho Fiscal e auditorias externas.

Neste sentido, sugere-se que esta Lei incentivou mecanismos de governança no terceiro setor, mesmo ainda existindo dificuldades para estabelecimento de indicadores de performance.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa pode ser definida como um estudo exploratório, pois seu propósito não é o de descrever com precisão as características das organizações, mas sim proporcionar uma nova visão acerca do problema, bem como a formulação de hipóteses. O delineamento adotado para esta pesquisa foi o estudo de caso coletivo, a fim de atender ao objetivo de identificar problemas de gestão comuns às diferentes ONGs, não as considerando intrinsecamente. (STAKE, 2000). Além disso, o estudo de caso pôde ampliar o universo das fontes de evidência, o que também possibilitou seu maior conhecimento.

3.2 Amostra

Considerando-se as OSCIPs existentes nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul no período de novembro de 2004 a dezembro de 2005, segundo cadastro do Ministério da Justiça, verifica-se que o número de entidades passa de vinte e nove para quarenta e uma. (Anexo A)

Deste universo foram selecionadas OSCIPs pelo critério da acessibilidade em virtude da dificuldade de acesso a todas as organizações. Além disso, algumas delas não tiveram disponibilidade para participar da pesquisa ou, simplesmente, não responderam à tentativa de contato.

3.3 Sujeitos

Os sujeitos considerados na pesquisa foram os responsáveis pela gestão das entidades, sejam eles seus dirigentes máximos, ou responsáveis pela gestão de alguma área, setor ou projeto.

3.4 Fontes de evidência

Para a obtenção dos dados necessários foram consideradas como fontes de evidência: entrevistas, documentação e observação direta.

Para a obtenção de dados por intermédio das entrevistas foi elaborado um roteiro para garantir o foco da entrevista. No entanto, os entrevistados foram solicitados a se expressar livremente. Este roteiro envolveu os assuntos: planejamento estratégico, gestão de pessoas, captação e gestão de recursos, marketing e governança.

As entrevistas realizadas pessoalmente permitiram maior conhecimento das entidades no que diz respeito à sua ideologia, sua origem, suas dificuldades diárias, seu relacionamento com parceiros e setor público. Enfim, maior aprofundamento das questões que fazem parte do dia a dia de seu funcionamento e de sua gestão.

As fontes documentais consideradas na presente pesquisa foram seus jornais, suas páginas na rede mundial de computadores (internet), seus materiais publicitários que promovem campanhas e/ou projetos, seus estatutos. Este material possibilitou a análise quanto à forma de comunicação com o público atendido ou com a própria sociedade na qual esta inserida, suas pretensões futuras, suas parcerias, objetivos, e a própria importância dada à divulgação dos seus trabalhos e projetos.

Por meio da observação foram identificados os aspectos físicos de cada local, considerando a existência de uma sede ou não, sua estrutura administrativa, dentre outras considerações que acabaram por complementar o maior entendimento dessas organizações.

3.5 Procedimentos de análise

Para a análise dos dados adotou-se a estratégia analítica conhecida como “construção da explanação” (YIN, 2001). Deu-se preferência a esta estratégia em virtude da dificuldade de obtenção de um modelo de base prognóstica que possibilitasse a comparação com os dados obtidos empiricamente. E também porque os propósitos da pesquisa são de natureza exploratória.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ONGS QUALIFICADAS COMO OSCIPS DA REGIÃO DO GRANDE ABC

Pode-se verificar o aumento quanto ao número de entidades qualificadas como OSCIP na região do Grande ABC no período de um ano, conforme mostra a Tabela 4.1 a seguir:

Tabela 4.1 - Entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil Interesse Público nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul

<i>Cidade</i>	<i>Datas</i>	
	<i>11/11/2004</i>	<i>01/12/2005</i>
Santo André	13	18
São Bernardo do Campo	11	14
São Caetano do Sul	05	09
Total	29	41

Fonte: Cadastro do Ministério da Justiça

Este crescimento pode demonstrar a importância cada vez maior da Lei das OSCIPs. Também se pode dizer que ela está se tornando mais conhecida das entidades, bem como os benefícios que oferece. Além disso, as entidades estão buscando se institucionalizar de forma a facilitar estabelecimento de parcerias, garantindo maior transparência nas suas atividades e maior responsabilidade e controle de suas contas e gastos.

Quanto ao campo de atuação, identifica-se predominância do caráter assistencial nas três cidades estudadas (segundo classificação do Ministério da Justiça), representando 39% das entidades, já que a região conta com um alto índice populacional e que sofre com as consequências dos novos processos de globalização e reestruturação produtiva, o que acaba gerando maior necessidade de atendimento social, diante do contexto econômico e político atual. A preocupação com o meio ambiente também pode ser notada, já que qualifica 17% das entidades, podendo ser reflexo da

concentração de indústrias e de pessoas, que poluem e devastam o meio ambiente, conforme Tabela 4.2:

Tabela 4.2 - Entidades qualificadas como Organização da Sociedade Civil Interesse Público, segundo campos de atuação

<i>Campos de Atuação</i>	<i>Cidades do Grande ABC</i>			<i>Total</i>
	<i>Santo André</i>	<i>São Bernardo do Campo</i>	<i>São Caetano do Sul</i>	
Assistencial	05	08	03	16
Ambiental	04	03		07
Creditícia	01		01	02
Cidadania			01	01
Pesquisas	02			02
Cultural		01	01	02
Jurídica		01		01
Saúde			01	01
Beneficente			01	01
Sem classificação	06	01	01	08
Total	18	14	09	41

Fonte: Cadastro do Ministério da Justiça

Nota-se que oito entidades não foram classificadas pelo Ministério da Justiça, não sendo possível justificar tal falta.

Através deste cadastro de OSCIPs no Ministério da Justiça (Anexo A) foi possível selecionar as entidades que foram procuradas para o estudo de caso. Dentre as quarenta e uma existentes na região, houve tentativa de contato com doze delas, sendo seis com sucesso. São elas:

Quadro 4.1 - OSCIPs contatadas

1. SISEC	Santo André	Sem sucesso
2. Instituto Eco Social	Santo André	Sem sucesso
3. Politeou	São Caetano do Sul	Sem sucesso
4. Interset	São Caetano do Sul	Sem sucesso
5. PROFER	Santo André	Sem sucesso
6. Instituto Bohm	São Caetano do Sul	Sem sucesso
7. MOVA	São Bernardo do Campo	Com sucesso
8. Wooz, Arte & Cultura	São Bernardo do Campo	Com sucesso
9. Associação Régua e Compasso	Santo André	Com sucesso
10. Ação Triângulo	Santo André	Com sucesso
11. ITAFACE	São Caetano do Sul	Com sucesso
12. ASSISBRAC	São Bernardo do Campo	Com sucesso

As entidades SISEC – Serviço de Inclusão Social das Entidades Cristãs e Filantrópicas e Instituto Eco Social – Formação, Pesquisa e Evento foram procuradas pessoalmente em seus endereços de cadastro no site do Ministério da Justiça. Entretanto, não estão mais neste endereço. A tentativa de encontrar seus telefones ou novos endereços foi frustrada. Nem a empresa de telefonia de São Paulo – Telefônica, nem a Prefeitura de Santo André tinham suas informações. A rede mundial de comunicação – internet, também não a localizou.

Apesar de várias tentativas para agendar um encontro com algum responsável pela gestão da Politeou, não foi possível o atendimento devido à falta de disponibilidade de tempo de seus dirigentes.

A Interset não respondeu às tentativas de contato.

Através do telefone, o Programa Feminino de Desenvolvimento Social do ABC – PROFER foi contatado. A informação que foi passada é de que a entidade não funciona desde o início de 2005.

O Instituto Bohm, através da sua vice-presidente, informou que devido a problemas de documentação, a entidade só iniciará suas atividades em março de 2006. Não foi possível esclarecer quais foram os motivos do problema documental.

Quanto às entidades que fizeram parte do estudo, seguem algumas informações quanto à sua atuação, seus objetivos, suas características.

4.1.1 Movimento de Alfabetização Regional do Grande ABC (MOVA)

O Movimento de Alfabetização Regional do Grande ABC (MOVA) teve início em 3 de novembro de 1997, sendo definido em seu estatuto como pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, e no cadastro do Ministério da Justiça classificada como "assistencial" em sua área de atuação.

É um movimento que teve origem na Prefeitura da cidade de São Paulo no governo de Luíza Erundina, ligada ao Partido dos Trabalhadores. Seu então secretário da educação, Paulo Freire, já trazia consigo uma trajetória de conhecimento acerca do universo pedagógico. Assim, em 1989 ele propõe a organização do movimento que desde então conta com a participação da sociedade civil organizada e órgão público. O projeto tinha como objetivo a alfabetização de jovens e adultos que já tivessem ultrapassado a idade escolar, garantindo o direito à educação para cidadania.

Entretanto, na cidade de São Paulo, o movimento deixa de existir quando a ex-prefeita Luíza Erundina termina seu mandato, apesar da tentativa da área leste da cidade em manter as salas de aula em funcionamento, mesmo sem a ajuda do governo municipal.

O projeto é trazido para o Grande ABC através do Sindicato dos Metalúrgicos da região. A fim de atender a demanda de qualificação profissional de seus trabalhadores, em 1995 realiza-se um levantamento com o objetivo de mapear a situação escolar desta categoria. A pesquisa demonstrou que o problema não estava apenas em qualificar profissionalmente, mas em alfabetizar. O número de pessoas não alfabetizadas foi considerado maior que o esperado.

Além disso, segundo entrevistado, pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto brasileiro de geografia e estatística) em 1996, mostrava que aproximadamente 17% da população da região, considerando jovens acima de 15 anos e adultos, era considerada analfabeta.

Assim, o Sindicato dos Metalúrgicos propõe às sete prefeituras da região, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Rio Grande da Serra, Mauá e Ribeirão Pires, a formação do MOVA Regional com o objetivo de atender a esta demanda. Neste momento, entretanto, apenas a Prefeitura de Diadema aceita implementá-lo.

Em 1997, com o objetivo de discutir a situação social, econômica e produtiva da região para propor soluções e alternativas também sob a ótica regional, cria-se a Câmara Regional do Grande ABC. Dentre as questões que faziam parte deste fórum encontrava-se o assunto "educação". E como uma das alternativas a este problema, propõe-se novamente, a criação do MOVA.

Agora, todas as cidades da região se interessam pelo Movimento, com exceção de São Caetano do Sul e o governo do Estado de São Paulo (que também fazia parte do fórum) e aceitam implementá-lo, firmando um acordo. Os secretários de educação das seis cidades discutirão mais tarde quais seriam as atribuições de cada participante (sociedade civil, governo municipal e Sindicato).

A justificativa para a não participação de São Caetano no projeto foi a de que a cidade já tinha uma parceria com a Faculdade de Engenharia Mauá para atender a questão de qualificação, e que não tinha números de pessoas consideradas não alfabetizadas. Além disso, pode-se dizer que a cidade tem uma condição econômica diferenciada na região, com maior renda per capita.

Estabeleceu-se então, que as prefeituras ficariam responsáveis pela área pedagógica, já existente nesta estrutura de secretaria da educação, e mantendo uma equipe técnica pedagógica em cada cidade, ligada ao MOVA.

A sociedade civil era e ainda é a responsável por captar educadores, considerados como voluntários e que teriam ajuda de custo e passariam por um processo de formação inicial e permanente.

E o Sindicato dos Metalúrgicos participaria cedendo uma sala para a sede do movimento.

O Artigo 2º de seu Estatuto indica a finalidade da organização:

"Buscar a integração e o engajamento de diversos setores da sociedade junto ao poder público, a fim de constituir um amplo movimento de alfabetização e educação para a cidadania, visando assegurar a todos os jovens e adultos não escolarizados do Grande ABC o direito à alfabetização e continuidade nos estudos, em curso normal ou profissionalizante, nos termos do art. 3, da Lei 9.790/99." (MOVA, 2003, p.1)

O Estatuto também prevê sua atuação em âmbito nacional o que possibilita maior amplitude de ação e visibilidade diante da sociedade.

O movimento se organizou e ainda discute seus rumos através dos chamados Fóruns Regionais e Municipais, que contam com a participação não só do governo municipal, como também da iniciativa privada através de seus parceiros. E apesar de ter iniciado suas atividades em 1997, foi somente em 2003 que se estabeleceu enquanto pessoa jurídica, qualificando-se como OSCIP. Ainda assim, é forte a caracterização da organização como um movimento, trazendo uma percepção de ação popular e não de algo burocrático.

As chamadas "educadoras", consideradas como professoras de salas de aula, mas que não necessariamente possuem formação para tal (como cursos de magistério ou pedagogia), são as responsáveis por montar as salas de aula em seus bairros e por desenvolver o trabalho de campo com o público atendido.

Os beneficiários diretos são jovens e adultos com mais de quinze anos que não são alfabetizados, podendo-se verificar a evolução dos atendimentos (entre os anos de 1995 e 2004) na região através da Tabela 4.3:

Tabela 4.3 – atendimentos realizados pelo MOVA no período de 1995 a 2004

<i>Cidades do Grande ABC</i>							
<i>Ano</i>	<i>Diadema</i>	<i>Santo André</i>	<i>São Bernardo do Campo</i>	<i>Mauá</i>	<i>Ribeirão Pires</i>	<i>Rio Grande da Serra</i>	<i>Total</i>
1995	780						780
1996	1134						1134
1997	2200	600					2800
1998	3078	1060	1100	1300	850		7388
1999	3064	1500	2568	1313	832		9277
2000	2930	3103	2439	1106	800	247	10625
2001	3136	2892	2606	1171	1079	498	11382
2002	3692	2025	2752	1464	860	750	11543
2003	3742	2016	1395	1380	940	730	10203
2004	4294	2844	902	2992	973	575	12580
Total	28050	15040	13762	10726	6334	2800	77712

Fonte: MOVA, *Atendimentos realizados*. Disponível em: www.movaabc.org.br. Acesso em: 05 dez. 2005.

Os números de atendimentos de 2005 ainda serão contabilizados. Entretanto, pode-se dizer que este ano manteve a seguinte estrutura:

- 150 salas de aula em Diadema
- 144 salas de aula em Santo André
- 27 salas de aula em São Bernardo do Campo
- 07 salas de aulas em Rio Grande da Serra
- 01 sala de aula em Mauá

Com uma média de 15 alunos por sala. Atualmente não existe nenhuma sala em Ribeirão Pires.

4.1.2 Wooz, Arte & Cultura

A organização Wooz, Arte & Cultura foi criada em 10 de junho de 2001 na cidade de São Bernardo do Campo, tendo como natureza jurídica associação sem fins lucrativos e sendo cadastrada no Ministério da Justiça como uma entidade com fins culturais.

Sua missão, descrita e divulgada é "Surpreender pela arte". E tem como finalidade, segundo seu Estatuto Social, no artigo 2º:

"Conscientizar a comunidade da importância de sua participação no âmbito artístico e sócio-cultural, além de capacitar os profissionais que atuam nessas áreas através das seguintes ações, (Lei 9.790/99, artigo 3):

- Promover, organizar, produzir e incentivar atividades artísticas e socioculturais;
- Criar, produzir, divulgar e comercializar serviços, produtos e informações de natureza artística e socioculturais;
- Organizar congressos, simpósios, seminários, conferências e cursos como forma de estimular a discussão, a capacitação e o debate, visando disseminar alternativas para as questões da entidade e do mercado cultural;
- Desenvolver estudos e pesquisas artísticas e socioculturais;
- Captar recursos e patrocínio para projetos artísticos e socioculturais;
- Enquadrar e gerir projetos nas leis de incentivo a cultura;
- Prestar assessoria e consultoria nas áreas artística e sociocultural;
- Defender e conservar o patrimônio histórico e artístico." (WOOZ, ARTE & CULTURA, 2002, p.1)

O grupo que originou a associação se conheceu num encontro de um curso de marketing cultural promovido pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) de São Bernardo do Campo e que tinha como objetivo a criação de uma rede de agentes culturais formada por grupos que deveriam se organizar para tal.

Os vinte e dois participantes do curso foram então chamados para uma primeira reunião. Entretanto, somente doze pessoas compareceram, sendo que algumas delas já traziam consigo algumas idéias. Este grupo entendia a necessidade da região quanto à existência de uma entidade

que pudesse organizar o mercado cultural e capacitá-lo, capaz de entendê-lo e movimentá-lo. E que isto, poderia gerar trabalho, renda e desenvolvimento para todos os envolvidos.

Entretanto, cabe considerar que, devido à sua própria formação artística, este grupo pensava apenas no seu ideal e não em como torná-lo realidade. As questões práticas, administrativas não eram levadas em conta. E esta característica trouxe consequências à organização no que diz respeito à agilidade para sua estruturação e realização das suas atividades. O processo de legalização, enquanto pessoa jurídica, foi considerado lento, levando aproximadamente seis meses para sua conclusão. Outro exemplo a ser citado pode ser a demora para firmamento da titulação como OSCIP.

Para superar a dificuldade administrativa e de gestão, permanentemente comentada durante a entrevista, buscou-se maior capacitação nos assuntos gerenciais através de cursos. O grupo precisava ainda conhecer mais sobre o mercado cultural da região, seu funcionamento e suas necessidades. Além disso, era preciso se familiarizar com as muitas leis existentes no Brasil para encontrar aquela que mais se enquadrasse nas suas necessidades.

O universo do terceiro setor também era uma incógnita e aproximar-se dele demandou tempo e esforço. Durante os anos de 2001 a 2003, a entidade procurou aperfeiçoar seu conhecimento e suas potencialidades. E foi apenas em 2004, que se inicia o processo de realização das suas atividades.

O aprofundamento das questões relacionadas a terceiro setor fez com que a entidade visse esta forma de organização como um meio para institucionalizar-se como uma iniciativa que tem como objetivo o bem comum, além de garantir o reinvestimento dos resultados dos seus trabalhos nos próprios projetos e não no enriquecimento de seus sócios.

Mas, sob o ponto de vista de gestão, considera o terceiro setor semelhante a uma empresa do segundo setor, onde são necessários a profissionalização da gestão, o desenvolvimento e venda de produtos e serviços que atendam a uma demanda e que lhe garanta sustentabilidade, a realização de planejamentos, enfim, funcionar como uma empresa com fins lucrativos. Não dependendo de

nenhum patrocínio, nem de parcerias políticas. Acredita no crescimento, mesmo que lento, que aconteça de forma consistente e duradoura.

Entende a necessidade de distinção entre os projetos de curto prazo, que seriam capazes de sustentar a operação corrente, inclusive com remuneração de seus gestores executivos (vale ressaltar que esta prática ainda não foi possível de se realizar devido à falta de recursos), os de médio prazo, que permitiriam organizar melhor sua estrutura e os de longo prazo, que seriam capazes de firmar a entidade como tal.

Apesar de muitos cursos e palestras já terem sido apresentados, ainda não foi possível mensurar a quantidade de pessoas que já participaram.

4.1.3 Associação Régua e Compasso

A Associação Régua e Compasso foi fundada no ano de 2002 em Santo André, com a seguinte missão (segundo material de apresentação disponibilizado em CD-ROM):

"A nossa proposta é gerar oportunidades em programas de ação complementar à escola e formação profissional. Oferecer o direito de igualdade, despertar os potenciais, gerar conhecimento de direitos e deveres sociais, ampliar o universo cultural, formar competências profissionais e ensinar cidadania, além de proporcionar educação básica: como higiene e respeito ao próximo".
(ASSOCIAÇÃO RÉGUA E COMPASSO, 2005)

Esta instituição está cadastrada no Ministério da Justiça com atuação na área assistencial e tem como natureza jurídica associação sem fins lucrativos. Seus objetivos são:

Implementar projeto de atendimento de crianças e adolescentes em horário diferente ao da escola regular, para alunos da rede pública de Santo André, ofertando atividades, eventos e cursos nas áreas educativa, artística e esportiva, na perspectiva de consolidar uma estrutura educacional em franco desenvolvimento no município:

- Aumentar a auto-estima das crianças, adolescentes e suas famílias através da participação em atividades, eventos e cursos, proporcionando a construção e a

socialização coletiva, de diversos níveis de conhecimento, a partir do planejamento e execução das atividades desenvolvidas;

- Criar condições para que os segmentos da população de baixa renda de Santo André tenham maior participação social, através da elevação da escolaridade e qualificação profissional contribuindo para o desenvolvimento de atividades que gerem renda direta ou indiretamente;
- Estimular o exercício da consciência crítica dos direitos e deveres, bem como do seu papel de cidadão;
- Gerir recursos de manutenção do projeto de Educação Complementar a ser operacionalizada no âmbito do Departamento de Educação Infantil e Ensino Fundamental;
- Coordenar o processo de formulação, implantação e acompanhamento do projeto de Educação Complementar da Secretaria de Educação e Formação Profissional de Santo André;
- Promover atividades que possibilitem organizações associativistas ou individuais de geração de renda." (ASSOCIAÇÃO RÉGUA E COMPASSO, 2005)

A forma encontrada para desenvolvê-los foi através de oficinas e cursos oferecidos a este público, tais como: curso de elétrica, cozinha comunitária, informática, cerâmica, percussão, violão, garçom, mosaico, reciclagem de papel, de costura.

Além de contar com alguns projetos como:

- "Projeto Brincando: Com o objetivo de possibilitar um espaço lúdico para os irmãos menores das crianças e adolescentes atendidos pelo projeto, a fim de auxiliar o desenvolvimento criativo e as funções motoras e sensoriais das crianças atendidas.
- Projeto Capoeira: Com o objetivo de oferecer o esporte como opção para uma vida saudável, promover conhecimentos de hierarquia e respeito ao próximo, e formar atletas.
- Projeto Escola de Esportes: Com o objetivo de oferecer o esporte como opção para uma vida saudável, promover conhecimentos de hierarquia e respeito ao próximo, e formar atletas." (ASSOCIAÇÃO RÉGUA E COMPASSO, 2005)

4.1.4 Ação Triângulo

A entidade foi criada no ano de 2002 na cidade de Santo André, e está cadastrada no Ministério da Justiça com área de atuação como "ambiental" e com o objetivo de "auxiliar na diminuição das agressões ao meio ambiente, estimular a inclusão social, o consumo consciente e o desenvolvimento econômico, de forma sustentável" (AÇÃO TRIÂNGULO, 2005), por meio de fluxo de informações e ações entre os agentes ambientais do Instituto e a população atingida pela campanha.

Sua missão é: "Incorporar no dia a dia das pessoas a preservação ambiental, a inclusão social e o consumo consciente".(AÇÃO TRIÂNGULO, 2005)

A entidade foi fundada por iniciativa de três colegas, sendo um dentista, um advogado e um publicitário, que compartilhavam da idéia quanto à necessidade de conscientização da importância do desenvolvimento sustentável e também às questões do meio ambiente. Somente um deles ainda permanece no grupo, sendo este o atual presidente. Os outros dois desistiram por motivos financeiros, já que no início da operação os três é quem deveriam subsidiá-la. E contando com a sua experiência como dono de uma agência de promoção, utilizou-se de uma idéia já desenvolvida anteriormente para lançamento e venda de um produto comum, para lançar o "Ação Porta a Porta", seu principal projeto já implementado.

Ele contempla uma equipe de pessoas que visita pessoalmente as casas dos bairros de Santo André, levando ao conhecimento da população, através da comunicação direta, a importância da preservação do meio e da reciclagem, explicando como a ação individual das pessoas pode contribuir com este processo.

Além da conscientização, busca recolher óleo vegetal não mais utilizado nas residências e que seria jogado nos ralos, lixos e encanamentos, assim como pilhas e baterias. Através desta coleta de óleo vegetal produz sabão e sabonete para venda posterior.

Para chegar ao modelo de coleta atual, durante todo o ano de 2002 até o final de 2004 foram desenvolvidas várias experiências a fim de verificar a forma mais eficaz de estruturar o processo de coleta.

No longo prazo, o objetivo principal é que esta ação gere equipes (cooperativas, associações) auto-sustentáveis através da produção e venda desses produtos. Este seria um caminho de desenvolvimento sustentável tanto nas questões ambientais, como também das sociais e econômicas para as pessoas envolvidas. Este na verdade é o significado do triângulo, que engloba ação: ambiental, social e econômica. Em segundo lugar, busca tornar esta ação na cidade de Santo André um caso bem sucedido, podendo ser um modelo replicável a outras cidades/regiões.

4.1.5 Instituto de Tratamento das Deformidades Faciais (ITAFACE)

O Instituto de Tratamento das Deformidades Faciais foi fundado em quatro de agosto de 2004 em São Caetano do Sul, estando cadastrado pelo Ministério da Justiça como atuante na área de saúde. Sua natureza jurídica é a de associação sem fins lucrativos e tem como conceito, segundo seu site na internet:

"Apesar da saúde se constituir constitucionalmente um dever do Estado, é notório observar a grande dificuldade em se alcançar um padrão de atendimento considerado ideal para a população. Vários são os fatores que colaboram para esta situação, em alguns casos, independente da condição social ou financeira. Buscamos atuar com a máxima dedicação, contando com a ajuda de pessoas que, sobretudo antes de sua ética profissional, entendem que há uma necessidade moral emergencial, como cidadãos, em participar e contribuir de forma direta na efetiva melhoria do Sistema de Saúde de nossa região, conscientizando cada vez mais a classe compreendida pela área de saúde, da importância e responsabilidade de nossa atuação, e podendo contar cada vez mais com o empenho da Administração Pública, parcerias responsáveis com a Iniciativa Privada, colaboração da Sociedade Civil e de voluntários" (INSTITUTO ITAFACE, 2005).

Seus objetivos estatutários estão descritos da seguinte forma, segundo o Artigo 4º de seu Estatuto:

- "Desenvolver atividades de saúde e assistência social;
- Integrar a atividades de assistência social com tratamento de deformidades faciais;

- Promover o voluntariado;
- Organizar treinamentos, palestras, cursos, seminários e eventos;
- Oferecer tratamento aos portadores de lábio leporino e fenda palatina;
- Organizar seminários, exposições, feiras, congressos, simpósios e eventos;
- Promover estágio com alunos de cursos técnicos, profissionalizantes e de graduação;
- Desenvolver programas intercâmbio nacional e internacional;
- Integrar as atividades com o setor governamental e privado;
- Promover o atendimento com gratuidade, respeitando as legislações pertinentes;
- Oferecer serviços ambulatoriais, internação hospitalar;
- Desenvolver sistema de gestão complementar de apoio às atividades de saúde;
- Integrar as atividades com demais instituições de saúde;
- Organizar atividades de apoio para aquisição de medicamentos e equipamentos;
- Promoção de educação continuada em saúde;
- Serviço de suporte aos profissionais da área de saúde;
- Efetuar tratamentos, procedimentos e serviços ligados à saúde humana e estética reparadora;
- Promoção, assistência e realização de procedimentos ligados à estética reparadora ou correção congênita de imperfeições buço faciais;
- Programas de prevenção e tratamentos odontológicos, buco maxilo faciais, fonoaudiólogos e psicológicos;
- Programas de prevenção, tratamentos e procedimentos cirúrgicos ou ambulatoriais;
- Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos ligados à saúde;
- Organizar treinamentos e cursos de atualização profissional;
- Integrar atividades e programas governamentais da área de saúde com a iniciativa privada;
- Prestar serviços especializados" (INSTITUTO ITAFACE, 2005).

Para a institucionalização do ITAFACE, seu fundador se inspirou numa entidade já existente há aproximadamente quatorze anos, na cidade de Araraquara (interior do estado de São Paulo), o CEDAFACE (Centro de Pesquisa e Tratamento das Deformidades Buco-Faciais), idealizada pelos professores da UNESP (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho); escola onde se graduou e pós-graduou.

Inicialmente, pensou-se em criar uma extensão deste projeto. Posteriormente, definiu-se por implementar um projeto próprio porque poderia contar com a ajuda administrativa de um amigo de seu fundador, devido à sua própria formação em Administração. Ele se propôs a fazer parte da entidade e hoje é o seu Tesoureiro.

O tratamento que ela oferece, como: atendimento em nível ambulatorial e hospitalar de fissuras labiopalatal, cirurgia buco-maxio facial, acidentes e traumas de cabeça e pescoço, é considerado de custo muito elevado e justamente por isso, exclui a população que não tem condições financeiras de se beneficiar. A percepção do fundador, através de sua experiência em consultório, é de que justamente as pessoas que mais precisam do tratamento, não tem condições financeiras de realizá-lo.

O grande objetivo é construir um centro de referência para o tratamento das deformidades faciais que inclusive, conte com a infra-estrutura de um hospital próprio.

A entidade ainda pode ser considerada recente, e por este motivo ainda está se estruturando, inclusive administrativamente, não possuindo nem sede. Mesmo assim, o ITAFACE já realizou nove cirurgias. Seu valor de mercado pode ser calculado em torno de quinze a vinte mil reais, cada uma. As pessoas beneficiadas não teriam condições de pagar nem mesmo o material utilizado nas cirurgias.

4.1.6 Assitência Social Beneficente de Resgate ao Amparo à Criança (ASSISBRAC)

A ASSISBRAC foi fundada em dois de janeiro de 1995 com o nome de Assistência Social e Promocional Brasil para Cristo por um grupo ligado à Igreja Evangélica "O Brasil para Cristo", com a intenção de ajudar as famílias na educação de suas crianças, permitindo que os pais pudessem trabalhar para o seu sustento. Esta cadastrada no Ministério da Justiça como uma entidade assistencial e tem como natureza jurídica "associação sem fins lucrativos".

A partir de março de 2003, quando sofreu uma alteração em seu Estatuto Social, passou a denominar-se ASSISBRAC. Está cadastrada no Ministério da Justiça como entidade assistencial e tem como natureza jurídica associação sem fins lucrativos.

Sua missão, segundo site na internet é:

"Transformar a atual situação social familiar em uma situação de vida mais favorável, trabalhando a auto estima e o profissionalismo, atendendo à família de forma a suprir as suas necessidades físicas e psicológicas, desenvolvendo um espírito de união e compreensão na sociedade familiar juntamente com a cidadania." (ASSISBRAC, 2005)

A entidade busca dar assistência à comunidade onde vive em São Bernardo do Campo, oferecendo creche para crianças, na idade de zero a quatro anos, de mães que trabalham durante o dia.

Pretende ainda estender a sua atuação oferecendo serviços, como: apoio pedagógico e educacional, atendimento médico com distribuição de medicamentos, assistência psicológica, assistência social, cursos de informática, salão de cabeleireiro.

Durante muitos anos, o projeto foi pequeno atendendo, aproximadamente, doze crianças. Contava apenas com voluntariado e tinha como sede uma pequena casa alugada. Basicamente, a única entidade parceira e que dava sustentabilidade ao projeto era a Igreja Evangélica "O Brasil para Cristo".

A partir do ano de 2000 é que a entidade começa a vislumbrar a possibilidade concreta de crescimento no atendimento. Recebe da prefeitura de São Bernardo do Campo um terreno de, aproximadamente, 2000 m². Entretanto, existia um prazo para a construção desta sede. Por conta disso, o entrevistado começou, pessoalmente, a buscar a Secretaria da Educação com o objetivo de construir uma creche neste local. E somente em janeiro de 2004 é que se estabelece a parceria com a prefeitura.

A nova sede foi inaugurada em 31 de julho de 2004.

4.2 DESAFIOS À GESTÃO DE ONGS DA REGIÃO DO GRANDE ABC

4.2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico como forma de traçar objetivos, definindo os recursos para atingi-los (TENÓRIO, 2004) tem se destacado como importante nas preocupações de gestão nas ONGs do Grande ABC. Além disso, nota-se a relevância que a participação ou não de seus gestores ou dirigentes neste processo, tem na utilização efetiva ou não desta ferramenta, demonstrando que o envolvimento desses atores pode ser visto como fator chave para o sucesso de sua implementação (BRYSON, 1995).

Importante também, até para atender exigências da Lei 9.790/99 das OSCIPs quando celebrados os Termos de Parceria com órgão estatal, pois, torna-se necessário o desenvolvimento de um documento formal e anual que demonstre quais são as futuras pretensões da entidade e de que forma alcançá-las.

Entretanto, ainda se mostra como uma ferramenta não muito utilizada, principalmente quando se trata de realizar acompanhamentos mais frequentes, como por exemplo mensais, das metas, buscando entender as possíveis distorções, para então propor redefinições de estratégias de ação.

Neste sentido, as entidades que se encontram fortemente ligadas a órgãos públicos e que contam com uma maior estabilidade financeira, acabam não buscando um maior desenvolvimento quanto a planejamento graças a esta aparente garantia, confirmando a afirmação de Dropkin (2001) quanto às diversas posturas de estratégias adotadas, levando-se em conta as diferentes fontes de recursos: doação ou venda de produtos ou serviços. Tenório (2004) também destacou como um dos resultados da pesquisa realizada com dirigentes de ONGs, no Rio de Janeiro, que existe importante vinculação entre o planejamento das suas atividades e suas fontes de financiamento, isto porque são, geralmente, dependentes de doações. Mesmo não sendo rotina a utilização do planejamento, não identificaram esta ausência como um problema para sua gestão pois entendem que estão conseguindo operar da mesma forma.

Este é o caso do MOVA, que tem sua operação desdobrada ao longo dos meses, tendo em vista o planejado no final de cada ano. Seus recursos e receitas são os mesmos neste período e o número de salas também. As previsões de receita anual são desenvolvidas com base nas parcerias já pré-fixadas no início do ano. Por isso, não realizam revisões deste plano anual. Caso consiga mais parceiros durante o ano, aumenta-se o número de salas. Verifica-se ainda, que são poucas as preocupações com projetos e formas de sustentação para o longo prazo. Os planejamentos vislumbram ações imediatas e de curto prazo.

Entretanto, pode-se verificar importância já conferida ao planejamento estratégico, através deste exemplo. Em 2002, quando realizado um planejamento com vistas a ampliar o movimento, verifica-se a necessidade de criação de uma personalidade jurídica, que mais tarde veio a se tornar uma OSCIP. Além disso, estabeleceu uma meta de crescimento e procurou demonstrar o que seria necessário para a concretização deste crescimento.

Para 2005, foram planejadas algumas ações como: ter um espaço físico com um mínimo de estrutura para funcionar, contratar um funcionário que pudesse auxiliar nas questões administrativas e desenvolvimento de um laboratório de informática.

Dentro do planejado, os dois primeiros objetivos foram atendidos, demonstrando que mesmo não revendo suas estratégias e planos mensalmente, seus grandes objetivos para o ano foram atendidos. O sindicato cedeu o espaço para a sede e foi contratada uma funcionária através do regime da Consolidação das Leis Trabalhistas. Como o laboratório de informática ainda não se tornou realidade, ele fará parte do planejamento de 2006.

Em se tratando de tomada de decisão, definição de prioridades, verifica-se que são discutidas nos Fóruns Regionais, que acontecem mensalmente e contam com a participação de representantes de cada cidade. Vale ressaltar que esses representantes não são funcionários da prefeitura, o que lhe possibilita maior independência.

Geralmente, as prioridades acabam sendo aquelas cidades que demonstram maior necessidade de ampliação no atendimento. Um exemplo foi o caso de Rio Grande da Serra. Por possuir menos

recursos, e por não contar mais com o apoio da prefeitura, precisava que o movimento garantisse a manutenção das salas. Sendo assim, durante o ano de 2005, foi a prioridade de atendimento do MOVA.

Mesmo não sendo uma ferramenta frequentemente utilizada, percebe-se que existe a intenção de torná-la mais efetiva, até porque as ONGs, através de seus dirigentes, demonstram entender sua importância e necessidade. Principalmente aquelas organizações que procuram atuar como segundo setor, promovendo e vendendo produtos e serviços que permitam sua sustentação. Elas entendem que possíveis mudanças de rumo precisam acontecer, caso algum elemento interno ou externo, como por exemplo, mudança de leis, interfira na sua evolução. Para isso, torna-se importante rever o planejamento.

Apesar da ASSISBRAC entender que seu funcionamento administrativo é igual ao de uma empresa do segundo setor, principalmente considerando aspectos de gestão, como: gerenciar funcionários, que são vinculados à entidade por regime de CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), gerenciar pagamentos de dívidas contraídas para construção de sua sede, gerenciar recursos para que possa cumprir seus compromissos financeiros, concluir sua sede, cumprir pagamentos de funcionários, garantir alimento diário para as crianças; pode-se dizer que ela não utiliza o planejamento estratégico para revisão e acompanhamento de rotina, também por contar com a garantia de recursos da prefeitura de São Bernardo do Campo. Realiza o apenas anualmente, atendendo à necessidade de convênio firmado, mas também não identificou esta forma de atuar como um problema de gestão.

Já a Wooz, Arte & Cultura, que procura atuar como uma organização do segundo setor, através da iniciativa de sua diretora financeira, foi em busca de uma parceria com a Faculdade IBMEC Jr. com o objetivo de profissionalizar a sua gestão. Mesmo não havendo desembolsos financeiros, foi uma parceria bem sucedida onde ambas organizações se beneficiaram. O interesse da faculdade era em ganhar maior conhecimento e experiência sobre o terceiro setor.

Conforme já mencionado, por conta do desconhecimento e inexperiência administrativa, esta entidade enfrentou algumas dificuldades para conseguir se estruturar, sendo este o primeiro

desafio de gestão enfrentado pela entidade. E neste contexto, verifica-se que o grupo não tinha visão clara dos seus projetos, dos seus riscos, dos seus pontos fortes e fracos. Não conseguia definir nem distinguir quais eram seus planos de curto, médio e longo prazo e não organizavam suas ações e esforços conforme a real prioridade. Pensava apenas em projetos muito grandes e de longo prazo.

A definição de um Planejamento Estratégico foi visto como um caminho para a tentativa de solução destes problemas, demonstrando a importância que a entidade deu à ferramenta. Para isso foi necessária uma reflexão tão profunda que acabou por diminuir o grupo de doze pessoas para cinco. Esta experiência, considerada de extrema importância para a sua evolução, trouxe impactos positivos e conseguiu como resultado: melhor definição de prioridades, concentração de esforços e distinção e importância de cada projeto. A atual prioridade são os projetos de curto prazo.

Apesar de nem todas as entidades terem a oportunidade de experimentar os benefícios e resultados da utilização do Planejamento Estratégico, é certo que suas metas, seus planos e próximos passos já estão definidos, nem que seja pelo pequeno prazo de um ano ou seis meses.

O MOVA planeja para 2006 a criação de um laboratório de informática, pois entende que a educação não apenas cuida da alfabetização, das letras, mas também da integração social do indivíduo. Para isso, ele deve dominar a tecnologia atual.

A ASSISBRAC estabeleceu como prioridade o pagamento de suas dívidas. Mas também tem como objetivos: a conclusão da obra em construção do primeiro andar e implementação de seus projetos de laboratórios de análises clínicas, assistência social e psicológica, atendimento odontológico e médico, salão de festas, cursos de informática, além da contratação de uma pessoa que seja responsável pelo gerenciamento do marketing da entidade. Como essas são metas para o ano de 2006, verifica-se mais uma vez, a falta de preocupação com o longo prazo. Os grandes desafios são os considerados diários, principalmente os em decorrência da falta de recursos financeiros.

O Ação Triângulo encontra algumas dificuldades quanto à gestão e melhorias de processo não destacadas pelas outras entidades, já que atua na produção e venda de produtos de consumo (sabão, sabonete). Sendo assim, foi possível encontrar preocupações como: aumento de produtividade e melhoria no aspecto dos produtos, típicas de uma fábrica comum, com fins lucrativos. Planeja assim, melhorar as fórmulas de sabão e sabonete buscando um aumento nas vendas, além de se estruturar para atender ao crescimento do atendimento, que foi de quatorze mil residências para sessenta mil, para o ano de 2006. Além disso, acredita que, através do desenvolvimento de um planejamento estratégico consistente, poderá gerir melhor seus recursos e produtos e estabelecer uma rotina com monitoramentos mensais. Para isso, pretende-se buscar um parceiro com a visão empresarial e que possa auxiliar a ONG a construí-lo. Atualmente, o grupo de gestão se reúne semanalmente a fim de tomar as decisões necessárias para a condução da entidade.

O ITAFACE planeja desenvolver parceiros na iniciativa privada que possam patrocinar a construção de um hospital, o estabelecimento de uma sede, hoje inexistente e ampliação do atendimento para toda a região do Grande ABC. Para isso, a Petrobrás foi contatada, bem como outras entidades, mas ainda não houve firmamento de acordo. Seu Planejamento Estratégico é elaborado anualmente, mas as reuniões para discussão com os líderes para tomadas de decisão são realizadas mensalmente.

4.2.2 Captação e a gestão de recursos

A captação e a gestão de recursos constituem um tema bastante comentado quando se pensa no universo do terceiro setor, podendo trazer para discussão algumas questões relevantes, tais como: (1) como as parcerias acontecem? (2) qual a relação das entidades com seus parceiros? (3) quais são as possíveis consequências para a entidade quando seus parceiros são predominantemente instituições públicas? (4) e considerando o inverso, ou seja, quando não contam com elas? (5) qual é o entendimento das entidades quanto ao papel do Estado? (6) como a qualificação OSCIP pode estar ligada à necessidade de manutenção de parceiros do setor público? (7) como a própria natureza ou campo de atuação pode influenciar na essência das parcerias?

Pode-se iniciar esta discussão trazendo como uma primeira análise a titulação OSCIP. Num primeiro momento, pode-se dizer que esta qualificação acontece juntamente com a existência legal dessas entidades, enquanto pessoas jurídicas. Depois, entende-se que a necessidade de regularizar, facilitar ou até mesmo firmar uma parceria com instituições públicas como sendo uma importante razão.

Além disso, traz benefícios claramente identificáveis, também segundo seus dirigentes, tais como: menor burocratização para estabelecimento de relações com órgãos públicos, maior transparência e facilidade na prestação de contas, maior facilidade de repasse de recursos. (FERRAREZI, 2002)

Mas foram motivadas pelas facilidades que a Lei 9.790/99 das OSCIPs oferecia quanto a parcerias com instituições públicas e privadas que as entidades Ação Triângulo e ITAFACE (que inclusive já contava com alguns contatos na capital Brasília, o que também facilitaria neste processo) buscaram sua titulação, acreditando que é interesse do próprio governo federal estabelecer as parcerias e que esta lei veio para estimulá-las.

Há também, aquelas entidades que encontraram na qualificação OSCIP a possibilidade de garantir a remuneração de seus dirigentes de uma forma idônea, como é o caso da Wooz, Arte & Cultura. Este é o maior atrativo encontrado para justificar a titulação, além de poder negociar parcerias com empresas com fins lucrativos o benefício da isenção de uma parcela do imposto de renda, que pode ser repassado a ONGs e garantir maior credibilidade de gestão, pois é fiscalizado pelo Ministério da Justiça.

No caso do MOVA, além de permitir transparência na captação e aplicação dos recursos, a titulação trouxe ainda maior garantia quanto à existência e manutenção do movimento, sendo esta uma das maiores dificuldades de gestão já enfrentadas pela liderança no seu entender, não importando qual seja a força política existente no governo nos diferentes anos. Isto porque até 2003, conforme já mencionado anteriormente, o movimento não existia enquanto pessoa jurídica e isto era motivo de grande instabilidade quanto à continuidade do projeto, pois dependia da vontade dos governos em manter ou não o convênio. Cabe uma reflexão neste momento acerca

da caracterização de Salamon e Anheier (1992) já citada, afirmando que para que se constitua uma organização sem fins lucrativos é necessário que ela seja constituída formalmente, o que não foi o caso do MOVA. Mesmo não sendo constituído formalmente, já desenvolvia seus trabalhos inclusive com resultados. Isto demonstra que ainda podem existir neste universo, diversas iniciativas não formais atuando nas suas comunidades, mas sem serem reconhecidas pelos estudos e pesquisas.

Por ser um projeto iniciado na gestão do Partido dos Trabalhadores, e por estar envolvido com o Sindicato dos Metalúrgicos do Grande ABC, entidade também fortemente ligada a este partido, a rivalidade política pode ser um indício de fragilidade da entidade.

O grupo já pôde experimentar o desmantelar do movimento quando da troca de governo na cidade de São Paulo. Por outro lado, pôde também verificar a maior força que o movimento ganhou enquanto OSCIP, já que no ano de 2005, as prefeituras das cidades de São Bernardo do Campo e Rio Grande da Serra deixaram de apoiar o projeto, e mesmo assim, ainda hoje existem salas de aula em funcionamento, em menor número, mas que não deixaram de existir. Vale ressaltar que esta decisão de não mais participar do movimento, ainda não foi formalizada pelas prefeituras.

Outro exemplo onde a rivalidade política mostra-se tão forte a ponto de desestabilizar a organização é o caso da Associação Régua e Compasso.

No período inicial ao projeto, a parceria com a Prefeitura de São Caetano do Sul garantia um atendimento de quase três mil crianças, jovens e adultos. A associação contava com o recurso de trinta mil reais por mês, o que permitia a manutenção de vinte e cinco oficinas e seis salas para desenvolvimento dos projetos. Além disso, a prefeitura doou um terreno no valor de seis milhões de reais. Ter a prefeitura como parceira garantia segurança ao projeto.

A partir de um desentendimento político entre o presidente da entidade e o partido da prefeitura, foi cancelado o acordo. Infelizmente, não foi possível identificar qual o número de atendimentos

realizados atualmente, nem outras informações que pudessem trazer maior conhecimento sobre esta entidade. Isto porque não houve disponibilidade da entidade para maiores contatos.

Mas é possível perceber os impactos sofridos com esta ruptura. A entidade contava com um *site* na internet que trazia informações acerca de seus projetos e oficinas. Agora ele encontra-se desativado, já que não traz conteúdo atualizado. Além disso, pressupõe-se que suas atividades, se não estão suspensas, estão funcionando em número muito reduzido. Uma das evidências a ser destacada, para explicar tal conclusão, é a inexistência da entidade no endereço cadastrado no Ministério da Justiça. Neste endereço, funciona o Sindicato das Empresas de Hospedagem e Alimentação do Grande ABC, que tem como presidente o mesmo fundador da ONG. Além disso, não foi possível maior contato com a entidade devido à indisponibilidade de tempo de sua liderança para entrevista.

A falta de independência das ONGs quanto à manutenção de suas atividades, devido à forte vínculo político ou mesmo forte vínculo com órgãos públicos, é uma realidade presente na região do Grande ABC. Mesmo assim, não é vista como um motivo de preocupação dos gestores. Esta relação pode ser explicada em função de uma tendência da sociedade em geral, e também das próprias ONGs, em acreditar ser o Estado o grande provedor de políticas sociais. Esta hipótese pode ser explicada a seguir, quando destacadas as considerações de algumas entidades.

Os dirigentes do MOVA acreditam ser de responsabilidade do Estado a educação em todos os níveis (ensino fundamental à graduação). Por isso, apesar de existir o consenso, desde o Fórum Nacional realizado em Porto Alegre em 2001, de que o movimento surge não para fazer o papel do Estado, mas para fazer um trabalho que ele não está desempenhando, o grupo cobra a responsabilidade do Poder Público enquanto provedor e mantenedor do movimento.

Para os dirigentes da Associação Régua e Compasso, o órgão público é o grande responsável por movimentar toda a economia do país, cabendo-lhe, portanto, envolver-se em políticas públicas e sociais. Mas, valorizam a contribuição individual para melhoria da situação social no Brasil.

O ITAFACE deixa claro, por meio do seu *site* na internet, a sua percepção quanto à obrigação do Estado na manutenção da saúde. Entretanto, esclarece que é necessária a atuação dos cidadãos para melhoria da situação do sistema de saúde.

A ASSISBRAC considera a Prefeitura de São Bernardo do Campo como grande responsável por manter crianças de zero a quatro anos em creche. Neste sentido, coloca-se como uma alternativa ao órgão público, mais barata e menos trabalhosa para realização deste atendimento. Sendo assim, entende que é obrigação da Prefeitura financiar sua operação.

A captação de recursos pode acontecer de duas formas: (1) através de parceiros que podem oferecer recursos financeiros, infra-estrutura ou pessoas para funcionamento do projeto, ou (2) através da venda de produtos ou serviços desenvolvidos pelas entidades e que gera receita. Independentemente da forma como se estruturam, as entidades do Grande ABC consideram a gestão e a captação de recursos sua maior dificuldade de gestão.

A literatura já destacou a possibilidade de existirem diferentes formas de gestão, tendo em vista as tarefas que são realizadas, o que significa dizer, áreas de atuação (LEWIS, 2003). De fato, pôde-se notar, que a própria natureza da organização acaba determinando a possibilidade de venda ou não de produtos ou serviços. Mas vale dizer a importância do posicionamento da liderança quanto a esta tendência. Percebe-se que esta capacidade em desenvolver e vender produtos ou serviços está muito relacionado com os ideais de cada líder e não só com a sua natureza de atuação. Mesmo assim, verifica-se que aquelas que estão focadas em assistência social ou saúde, por exemplo, acabaram fundamentalmente, contando com o financiamento de parceiros de órgãos públicos. E por contarem basicamente com esta fonte de recursos e não venderem produtos ou serviços, posicionam-se de forma diferenciada não só quanto ao planejamento, conforme já mencionado, como também quanto à gestão de seus recursos. Como são os casos do MOVA, da ASSISBRAC e do ITAFACE.

Em se tratando do MOVA, os recursos provêm de duas fontes: prefeituras e iniciativa privada, sendo que a maior parte vem do primeiro setor, até por conta da forma como nasceu e se estabeleceu o movimento na região do Grande ABC, com o envolvimento das prefeituras de cada

município. Além dos recursos financeiros disponibilizados, conta com a infra-estrutura das prefeituras, como salas de aula de escolas municipais, e com a disponibilização de seus funcionários da secretaria da educação, que são as chamadas equipes técnicas pedagógicas.

Atualmente, as prefeituras que mais têm cumprido com o acordado são as de Diadema e Santo André. Pode-se verificar inclusive, que são essas cidades onde está em funcionamento a maioria das salas de aula (90%), conforme já descrito anteriormente, confirmando a forte ligação do projeto com o setor público. Por outro lado, São Bernardo do Campo e Rio Grande da Serra encontram-se afastados do movimento e não cumprindo o acordo regional. Garantir que todas as prefeituras que firmaram o acordo cumpram seu papel de doador é um dos desafios do seu gestor.

A iniciativa privada também contribui para a manutenção do projeto. A empresa Ford disponibiliza mensalmente o montante equivalente a vinte e cinco salas de aula, que tem um custo estimado de R\$ 300,00 por sala, por mês. Trata-se, portanto, do maior parceiro do MOVA oriundo da iniciativa privada. O MOVA conta também com a participação da empresa Tintas Universo, que mantém duas salas de aula por mês e do Sindicato das Concessionárias e Distribuidoras de Veículos da cidade de São Paulo (SINCODIV), que mantém dez salas de aula por mês. Em alguns projetos específicos o MOVA teve também o patrocínio de outras instituições, como Bradesco, Unibanco, Volkswagen.

O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, além de disponibilizar a sede, também disponibiliza o trabalho do coordenador do MOVA ABC e de seu presidente, e infra-estrutura administrativa como, fotocópias e impressões.

Durante o ano de 2005, o MOVA buscou também a participação da Petrobrás como parceira para patrocinar o projeto de laboratório digital, mas ainda não obteve sucesso.

Mesmo tendo as prefeituras como parceiras e alguns participantes da iniciativa privada, ainda não são suficientes os recursos para manter toda a operação existente hoje e nem para atender suas novas propostas. Isto também em função da necessidade de manter as duas cidades em

funcionamento, sem a participação das suas prefeituras. Identifica-se assim, um desafio quanto à gestão dos recursos disponíveis, sendo considerado um dos mais importantes.

No caso da ASSISBRAC, além do terreno que foi doado para entidade em 2000, não havia vínculo algum com a Prefeitura de São Bernardo do Campo, o que gerava maior dificuldade em saber quais eram os caminhos corretos a serem seguidos, quais as pessoas e áreas certas a quem procurar na busca pela parceria.

Por insistência da entidade, a oportunidade aconteceu quando seu tesoureiro participou de um Congresso sobre OSCIPs, na cidade de Curitiba. A Prefeitura interessou-se em conhecer melhor o assunto e solicitou a ele que trouxesse todas as informações a este respeito. Em troca, a ASSISBRAC teria maior conhecimento sobre os contatos corretos na prefeitura que pudessem ajudar na construção da parceria e da sua sede. Por fim, em 2004, firmaram o acordo que permitiu a construção de parte da sede, e o expressivo crescimento no número de famílias atendidas pelo projeto, que passa de doze para cento e trinta crianças.

O Termo de Parceria firmado garante a manutenção dos empregados assalariados e do prédio, bem como o fornecimento de luz, água, etc, sendo o valor depositado mensalmente de R\$ 150,00 por criança. Além disso, já se previu a mudança de nome da entidade, pois ela traz o nome de uma Igreja, conforme já comentado e também já foi estabelecido que a entidade irá atender apenas crianças da cidade de São Bernardo do Campo. As mães, por sua vez, devem comprovar que trabalham o dia inteiro fora de casa e a família deve ter um rendimento máximo de R\$400,00.

O convênio prevê renovação anual da parceria e para o ano de 2006 já houve acordo para mantê-la. E apesar de existir preocupação dos seus dirigentes quanto à dependência financeira da entidade em relação ao órgão público, eles acreditam na manutenção constante da sua operação por entender que esta obrigação é do Estado.

A alimentação fica por conta de doação da Igreja O Brasil para Cristo e por doação de alguns parceiros: Extra Hipermercados, Bauducco, Padaria e Confeitaria Cenedella, Sacolão Saúde e Luckypan. Mesmo assim, esses recursos ainda não são suficientes para atender a demanda diária

das crianças. Este é um desafio quase que diário, segundo seu gestor, constatando-se assim, a insuficiência dos recursos disponíveis atualmente.

Para atender ao projeto que desenvolverá laboratórios de análises clínicas, foi firmada uma parceria com a Universidade Metodista de São Paulo; o que possibilitará o atendimento, em média, de cem pessoas por dia. E para iniciar o atendimento odontológico previsto, recebeu como forma de doação alguns equipamentos de um grupo de dentistas.

Com vistas a obter recursos para pagar a dívida contraída para construção da sua sede, a entidade tem procurado desenvolver outras atividades. Como, por exemplo, a promoção um leilão de obras de arte que pudesse reverter em receita a venda dos objetos. Assim, cinquenta e três artistas da região do Grande ABC contribuíram com a doação de suas obras.

Buscando uma maior autonomia e independência, a ASSISBRAC prevê uma receita considerável no aluguel de um salão de festas, que poderá receber aproximadamente mil e quinhentas pessoas, mas que ainda será construído.

Apesar da busca por parcerias com a iniciativa privada não há nada concretizado. Muitos empresários não se envolvem com a entidade por considerarem que ela não precisa de ajuda, quando analisam suas instalações atuais.

A parceria desenvolvida entre o ITAFACE e a Prefeitura de São Caetano do Sul aconteceu desde o momento da sua criação. Ao mesmo tempo em que se oficializava juridicamente a existência da Associação, qualificada com OSCIP, sua diretoria já contatava a Prefeitura de São Caetano do Sul, que se interessou pelo projeto, e inclusive orientou a entidade quanto aos procedimentos legais e oficiais para início da parceria com o governo municipal. Entretanto, estabeleceu um limite para o atendimento: apenas residentes na cidade é que poderiam se beneficiar, apesar da vontade da entidade em atender toda a região.

A Prefeitura de São Caetano do Sul garante a infra-estrutura de hospitais municipais, instrumentos e materiais necessários para realização das cirurgias e não tem um prazo pré-

determinado para deixar de existir, o que gera maior estabilidade. Os cirurgiões-dentistas e demais envolvidos participam com a sua mão-de-obra técnica recebendo os casos cirúrgicos que surgem nos centros odontológicos da prefeitura.

Vale comentar, que num primeiro momento, o montante liberado pela Prefeitura não foi suficiente para garantir a compra de todo o necessário para cirurgias já realizadas. Seus participantes tiveram que assumir os demais gastos, apesar de neste caso, terem contado com alguns fabricantes de produtos odontológicos, que também doaram alguns equipamentos e materiais. Mas a situação foi esporádica, não existindo vínculo permanente.

Para construção do hospital e ampliação do projeto, a entidade tem buscado algumas parcerias com a iniciativa privada, como por exemplo uma grande empresa de varejo da região, com a indústria automobilística, mas sem sucesso até o momento. Além da tentativa de parceria com a Petrobrás, conforme já mencionado.

O ITAFACE, por meio de seus fundadores e diretoria, ligou-se à ONG chamada FISSORE, e que cuida apenas de pessoas com fissuras bucais e lábios leporinos. Ela conseguiu avanços consideráveis na cidade de Sorocaba, interior do Estado de São Paulo, em conjunto com a Prefeitura desta cidade. Um terreno já foi doado pelo Governo Municipal e aguarda a liberação de uma verba para construção de um hospital. Como o projeto está mais avançado nesta cidade, acredita-se que o ITAFACE poderá ampliar seus resultados em São Caetano do Sul através desta parceria.

Além desses esforços, ainda existe a idéia de dois participantes da entidade ministrarem cursos de especialização nesta área, tornando-se fontes de recursos.

Em se tratando das entidades que atuam em outros campos, como meio ambiente e cultura, a postura quanto à forma de manutenção dos projetos é outra. Preocupam-se com a independência de ação e financeira através do desenvolvimento de produtos ou serviços que possam ser negociados, bem como com a mudança de comportamento e desenvolvimento dos grupos

participantes. Atuam como uma empresa do segundo setor em diversos aspectos, mas com os propósitos do terceiro setor.

Estas entidades também não partilham da idéia de que o Estado é responsável por prover e manter sozinho, políticas públicas e sociais e de que ONGs existem para suprir esta falta de atendimento do Estado. Elas acreditam que os dois (primeiro e terceiro setor) devem caminhar juntos. As ONGs podem complementar o trabalho do Estado e que juntos podem encontrar soluções. Drucker et al (2002) já havia afirmado quanto à importância da colaboração efetiva entre os três setores (Estado, Mercado e Terceiro Setor) e que este é o grande desafio reconhecido pelas suas lideranças. Este é o posicionamento das entidades: Wooz, Arte & Cultura e Ação Triângulo.

A Wooz, Arte & Cultura não conta com nenhum parceiro fixo e também não vislumbra isto como seu objetivo. Assim como uma empresa do segundo setor não depende de parceria, ela também pretende atuar desta forma: vender seus produtos e serviços para garantir a sua sustentabilidade. Alguns deles podem ser citados, tais como: cursos e palestras, venda de produtos no site através de anúncios cobrados e produção de apresentações. Outro serviço prestado e que tem contribuído não só para a maior visibilidade da entidade, como também para maiores rendimentos, é a consultoria para instituição do terceiro setor. Uma importante descoberta foi a de que inexistia amplo conhecimento da sociedade e das próprias organizações do terceiro setor sobre suas possibilidades de ação, suas leis, questões relacionadas a voluntariado, a gestão, etc.

Acredita que se houver dependência, sob o ponto de vista financeiro, ela pode inibir crescimento da própria organização. Isto porque os patrocínios ou parcerias dependem de fatores externos, de como a economia do país está, de questões políticas, de como a empresa parceira ou patrocinadora encontra-se nos diferentes momentos econômicos e políticos. Não sendo possível manter uma equipe contratada, firmemente estruturada, por regime de CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), por exemplo, se existir esta instabilidade.

Na busca por parcerias ou venda de seus projetos, existe uma forte percepção quanto à preferência das empresas com fins lucrativos por projetos com tema como meio ambiente, social, em detrimento da cultura. Destaca ainda, que na área cultural existe uma forte convicção dentre a

maioria, quanto à obrigação do Estado em patrocinar tudo, e que isto pode gerar desconforto com os órgãos públicos, prejudicando as entidades que não pensam desta forma. Mas acredita que existe um bom diálogo e relacionamento com as prefeituras da região. Mesmo quando os projetos não vingam, ao menos existiu a oportunidade da entidade expor suas idéias, seus propostas.

Confirmando o interesse das prefeituras no seu trabalho, a Woz mostra que já desenvolveu trabalhos específicos para prefeituras de Santo André e São Caetano do Sul. Nesta, inicia-se um trabalho de apresentação de palestras e cursos. A Woz ofereceu seus serviços para sua secretaria da cultura, que já estava interessada em desenvolver um Fórum da Cultura, encontrando assim, uma oportunidade de se relacionarem.

Cada projeto realizado, é analisado não só pelo ponto de vista da percepção de seus clientes, mas também sob o aspecto financeiro, onde são confrontados a previsão de gastos e receitas com o realizado, facilitando assim, a identificação dos pontos fortes de cada um, e quais são os pontos a melhorar.

O ano de 2005 foi para o Ação Triângulo um período de firmamento das suas ações e de busca de parceiros para ampliação da atuação. Até o final deste ano, a entidade se sustentava, pagava suas contas e participantes através da venda de seus produtos (sabão e sabonete reciclado a partir de óleo vegetal) e financiamentos de seus coordenadores.

Para o ano de 2006, a entidade conseguiu firmar uma parceria com a Petrobrás, em princípio por um ano, e poderá ampliar o alcance de 14.000 residências visitadas por mês para 60.000 residências. Este aumento de coleta vai proporcionar um aumento de produção e conseqüentemente, de venda.

Pode-se dizer ainda, que a ONG conseguiu firmar diversas parcerias, mesmo sem recebimento de dinheiro, mas que se constituem em importantes ações para manutenção e crescimento do atendimento. Algumas delas são: FEI (Faculdade de Engenharia Industrial) de São Bernardo do Campo, Prefeitura de Santo André e o Governo Federal.

A FEI também será parceira deste projeto no ano de 2006. Não através de recursos financeiros, mas disponibilizando um aluno e um professor para envolvimento de melhorias nos processos e fórmulas dos sabões e sabonetes. O processo é totalmente manual e, juntamente com o aumento da escala, vêm diversos desafios para produção, como por exemplo, diminuição de perdas, aumento de produtividade, melhor qualidade a apresentação do produto.

A Prefeitura de Santo André, também sem disponibilização de recursos, uniu-se à ação de conscientização para preservação do meio ambiente através do Projeto Recicla Rede (da prefeitura). Para a ONG, o grande benefício desta associação é contar com a futura possibilidade de atrair a atenção de outras empresas através da maior credibilidade que esta parceria com a prefeitura pode trazer. A prefeitura por sua vez, poderá divulgar uma ação em favor do meio ambiente, que é realizado pelo Ação Triângulo.

Para atender ao crescimento do número de visitas, a entidade deverá contar com mais pessoas. E será através do programa "Primeiro Emprego", do Governo Federal que esta seleção será feita. O setor público já tem um grupo devidamente cadastrado e qualificado, este banco de dados facilitará o caminho para encontrar os novos participantes. A seleção será realizada no início do ano de 2006.

4.2.3 Marketing

O chamado marketing social que busca aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num determinado grupo sem dúvida é encontrado nas ONGs do Grande ABC. Afinal, cada uma delas, com seu propósito próprio, é capaz de exprimir em seus ideais e objetivos não só a vontade por mudança social, a importância quanto à conscientização da cidadania, da cultura, da preservação do meio ambiente, mas também a mudança individual, de pensamento e posturas individuais, e que somadas, são capazes de transformar os grupos. Todas essas ações e comportamentos vão ao encontro da afirmativa de Kotler (1978) quando estabeleceu as diferenças entre o marketing social e o de negócios, começando pela tentativa de estabelecer mudanças de atitudes, e na medida em que procuram servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, levam idéias à sociedade, e não somente produtos e serviços.

Quando o MOVA busca alfabetizar pessoas que já ultrapassaram a idade escolar, tem como meta uma mudança social que seja capaz de melhorar a vida das pessoas envolvidas. Traz para o projeto a importância da conscientização da cidadania, do sentimento de participação, de pertencer a uma sociedade e de poder atuar nela. Além disso, pode oferecer melhores condições de vida quando facilita as contratações por empregos mais especificados ou mesmo permite que esteja inserido no mercado de trabalho. Sendo assim, pode-se dizer que esta mudança pretendida pode ser classificada, segundo Koltler (1978) como mudança de valor, já que procura alterar crenças e valores.

Ou mesmo quando os agentes do Ação Triângulo estão diariamente em contato direto com as donas de casa com o objetivo de conscientizá-las quanto à importância das suas ações individuais para a boa manutenção do meio ambiente, também procura desenvolver uma mudança social, e que pode ser classificada como mudança de comportamento (KOTLER, 1978).

A produção através da reciclagem possibilita criação de emprego e de profissionalização para seus participantes, o que também traz impactos positivos no âmbito social e econômico.

Entretanto, é interessante notar que algumas idéias do marketing de negócios, como identificar necessidades e desejos do mercado-alvo para atendê-las com suas ações e promover seus produtos ou serviços, também se encontram presentes nessas entidades, inclusive mostrando-se criativas e ousadas, em determinados momentos. Seja quando procura chamar a atenção da sociedade para suas ações e resultados, através de jornais e publicações, seja desenvolvendo *sites* na internet que possam publicar seus projetos, ou na venda de seus produtos ou serviços na busca por auto-sustentação. Esta divulgação, na tentativa de promoção da imagem e busca por novas parcerias é vista como um dos desafios de gestão, pois não conta com pessoas dedicadas a isto e nem com recursos financeiros suficientes.

Apesar das dificuldades, verifica-se que esta é uma prática comum e valorizada dentre as entidades da região.

O jornal impresso denominado "Informe-se" do MOVA traz as principais informações acerca das suas realizações e desafios. Cumpre também uma função educativa buscando publicar temas de interesse coletivo como prevenção de doenças como aids, preconceito, fome, dentre outros. Desta forma, não só a sociedade toma conhecimento das suas ações, mas também seus próprios educandos (participantes ativos). É uma satisfação para o grupo em processo de alfabetização verificar que estão sendo retratados num jornal e motivo de orgulho quando percebem sua evolução.

A intenção é que seja bimestralmente publicado. Mas ainda não foi possível, principalmente, por conta das mudanças de governos nas prefeituras, fazendo com que os recursos fossem exclusivamente destinados à manutenção das salas de aula das cidades de São Bernardo do Campo e Rio Grande da Serra..

O jornal também é disponibilizado na internet pelo *site* www.movaabc.org.br, que traz um breve histórico da entidade, seus principais parceiros e proposições e seu Estatuto Social vigente. Mas ainda há muito a ser desenvolvido, sendo elevada a expectativa da participação e contribuição de todos para sua construção. Pretende-se formar um banco de depoimentos e opiniões.

Outra forma encontrada pelo MOVA para divulgar suas ações são as apresentações de teatros, serestas coletivas, promovidas e organizadas pelos educadores e que circulam nos bairros.

A Wooz, Arte & Cultura desenvolve um trabalho de propaganda diferenciado quando oferece suas palestras e cursos através de emails, que são enviados para alguns de seus potenciais parceiros ou clientes, como prefeituras e empresas com fins lucrativos.

Por intermédio de seu site é possível informar-se acerca da realização de seus trabalhos, dos cursos oferecidos, da agenda cultural, e até mesmo adquirir produtos, como CDs e livros. Também é possível encontrar no *site* o Estatuto Social vigente e o Relatório de Atividades publicado anualmente. Vale considerar que no relatório referente à gestão de 2004, apresenta-se a adoção de uma estratégia de marketing para captação de parceiros e recursos através de visitas às

prefeituras ou instituições e envio de emails, o que demonstra uma preocupação com a divulgação das suas propostas.

Outra ação para comunicação do seu trabalho foi o desenvolvimento do chamado "Informativo Eletrônico", preparado quinzenalmente. Para recebê-lo basta cadastrar-se através do site o que acabou se tornando um banco de dados de possíveis clientes, parceiros e até mesmo de futuros voluntários.

O Instituto Ação Triângulo, até por conta da formação da sua liderança, é a entidade que mais se vale de técnicas e meios para realização de propaganda. O grupo considera a própria forma de abordagem nas visitas pessoais às casas uma maneira de realização da propaganda direta ao consumidor. Além das pretensões futuras e consideradas avançadas como desenvolver um catálogo de produtos que venham ser chamados de "eco-eficientes" e que poderiam ser comercializados através da rede de relacionamento formada através dos grupos auto-sustentáveis, também desenvolvem o mais comum entre todas as entidades, que são *site* na internet e jornal.

Seu jornal, denominado "Planeta Cidade" cumpre a função de informar a sociedade sobre como cuidar da higiene dos alimentos, dicas sobre direitos da sociedade garantidos em Constituição, além de trazer as informações acerca dos acontecimentos na área de meio ambiente e as ações da entidade.

A ASSISBRAC mais uma vez se mostra criativa nas suas ações. Quando inaugurou sua sede em julho de 2004, organizou um Show Gospel com o objetivo de promover a entidade, divulgando seu considerável crescimento e sua importância. Contou com a parceria da prefeitura para as questões de infra-estrutura, como palco, etc e de uma gravadora, que buscou grupos e artistas para apresentação. Como obteve sucesso, existe a intenção de promover um outro show como este. Mas desta vez, com cobrança de entrada, a fim de arrecadar recursos.

Se por um lado, a entidade se mostra ousada nas suas ações de marketing, por outro, pode-se dizer que ainda não desempenha um papel efetivo neste aspecto por acreditar que o órgão público é o maior responsável pela assistência social e que por isso, não há problema em ser financiador

do projeto. Mesmo assim, identifica como oportunidade as parcerias que a iniciativa privada pode gerar. Por isso, contratou em agosto de 2005 uma pessoa para realizar este trabalho, promovendo e divulgando a entidade, na busca por novos parceiros. Entretanto, como não estava sendo identificado resultado algum neste período, a pessoa responsável foi demitida, apesar da liderança confirmar não ser este o foco de sua gestão. Mas vale comentar a preocupação com esta questão, considerada tão importante, que até gerou uma vaga de trabalho.

Dentre as entidades pesquisadas, foi somente no ITAFACE que não se encontrou nenhuma ação voltada para divulgação do seu trabalho e porque não dizer, divulgação quanto à sua existência, já que é uma organização que ainda vai completar dois anos de vida. Mesmo assim, aproveitou a oportunidade que a prefeitura de São Caetano do Sul promoveu, através do I Encontro Odontológico realizado em novembro de 2005, de publicar um artigo no jornal deste encontro sobre seu projeto.

4.2.4 Gestão de pessoas

É indiscutível a importância das pessoas que participam nos projetos de ONGs. Assim como nas organizações do Segundo Setor, seu comprometimento pode fazer o sucesso ou não de uma organização (TEIXEIRA, 2004). Seja planejando suas atividades, atraindo novos participantes, cooptando novos parceiros e mantendo os, divulgando suas ações, ou até mesmo acreditando no poder e na capacidade da sociedade civil em se unir e transformar uma realidade social de exclusão crescente.

Cada uma dessas pessoas, com sua motivação própria ou com uma habilidade específica, diferentes conhecimentos técnicos, pode ser considerada como voluntárias, ou seja, não recebe remuneração por seus trabalhos realizados (GARAY & FOSSA, 2001). Ou pode realizá-los contando com uma remuneração, e em alguns casos, ligadas às entidades por vínculos trabalhistas como numa empresa formal.

Apesar da literatura, principalmente a internacional, apontar o voluntariado como uma caracterização necessária para que se constitua uma ONG, como fez Salamon (1992), as

entidades qualificadas como OSCIPs do Grande ABC não adotam esta forma de trabalho como a predominante. Pode-se dizer que também se descaracterizaram, na medida em que, não estão de acordo com os resultados já apresentados da pesquisa realizada pelo IBGE em 2002, a qual demonstrou que, cerca de 77% das entidades contavam apenas com o trabalho voluntário.

Nas organizações onde existe uma maior estrutura, como maior número de atendimentos, e que contam com a parceria de órgãos públicos, pode-se verificar a participação de pessoas que não só são remuneradas por seus trabalhos como também encontram neles, uma opção de emprego e renda, diante do cenário de desemprego e dificuldades de sobrevivência vividos no país atualmente.

Seus líderes também são remunerados, mas esta responsabilidade é de algumas das organizações que se associaram às ONGs, não existindo vínculo empregatício com o terceiro setor. Eles trabalham como voluntários mas são remunerados por outras organizações. Talvez essas sejam razões suficientes para explicar a inexistência de problemas quanto à gestão de pessoas, pelo menos sob o ponto de vista de seus gestores, ou seja, são remunerados, não encontrando problemas com frequência para o trabalho, e nem com o comprometimento, já que as pessoas estão envolvidas não só pelo salário, mas também por acreditarem no projeto.

Além dessas características, verifica-se que a figura do presidente por vezes é decorativa e importante apenas para a participação em eventos, onde representa a entidade, e para facilitar os contatos no momento de estabelecer parcerias, etc. É uma pessoa importante socialmente, mas que não se envolve nos assuntos operacionais e administrativos da entidade. Pelo contrário, delega todas as suas funções ao, em geral, caracterizado pelo Tesoureiro. Nesta situação estão o MOVA, a Ação Triângulo e a ASSISBRAC.

Para aquelas entidades que ainda buscam se estruturar administrativamente, com sede, pessoas, etc, verifica-se que ainda se constituem apenas por seus líderes e/ou idealizadores e que eles não só atuam como voluntários, pelo menos até conseguirem receber suas remunerações (conforme previsto em seus Estatutos), como também como financiadores dos seus projetos, como por exemplo, Wooz, Arte & Cultura e ITAFACE.

Em se tratando de outros temas relacionados à gestão de pessoas, como descrição de função ou cargo e divisão de tarefas, atração de novos voluntários ou participantes, pode-se dizer que apenas as lideranças têm suas funções ou responsabilidades descritas nos seus Estatutos (Anexo B) e são distribuídas entre os participantes da entidade de acordo com suas habilidades pessoais ou conhecimento técnico, conforme sugeriu Teixeira (2004) quando afirmou que a coerente distribuição de tarefas é importante para manutenção do comprometimento dos participantes.

Sabendo da importância em adequar os participantes no melhor trabalho, na melhor posição, conforme destacou Wolf (1990), os dirigentes das organizações consideraram este como um dos seus desafios de gestão. A atração de novos voluntários também foi considerada por Wolf (1990) como um dos desafios de gestão de ONGs, entretanto, apenas uma das entidades (Ação Triângulo) revelou preocupação com o tema, talvez pelo fato de não contarem principalmente com o trabalho voluntário.

Outro tema relevante é o relacionado às motivações de cada participante no envolvimento com este trabalho.

Identifica-se que, além da motivação por ideais de contribuição individual e participação cidadã, também existem casos em que o envolvimento se deu por conta de acasos profissionais. O Quadro 2.1, elaborado com base nos depoimentos dos dirigentes das organizações, descreve as razões alegadas para atuação em ONGs. Apenas em relação à Associação Régua e Compasso não foi possível obter esse tipo de informação.

Quadro 4.2 – Razões alegadas pelos entrevistados para atuar nas ONGs

MOVA	<p>Sempre esteve envolvido com o tema inclusão social e já havia trabalhado com alfabetização de jovens e adultos, aplicando a pedagogia Paulo Freire – MOBREAL.</p> <p>Como empregado do Sindicato dos Metalúrgicos do Grande ABC, atuando na área de Documentação e Memória, foi convidado para ajudar no desenvolvimento e estruturação do projeto. E acabou se envolvendo profissionalmente e emocionalmente com o tema. Acredita que sua contribuição é importante para a mudança na vida das pessoas beneficiadas com o projeto.</p> <p>Considera os seminários realizados pelo Movimento uma expressão da integração entre as pessoas, que se sentem motivadas a participar e parte de um coletivo.</p>
WOOZ	<p>Sua motivação está relacionada às afinidades pessoais com a área da cultura, mas principalmente, à importância e valor da sua participação individual em cada projeto.</p> <p>A entrevistada comenta:</p> <p>"Através deste trabalho posso fazer a diferença. Quando se pode contribuir individualmente com o seu trabalho, quando se consegue ajudar alguém, existe um sentimento de que você está fazendo a sua parte."</p> <p>O trabalho em grupo também é visto como razão de satisfação.</p>
Ação Triângulo	<p>Além do ideal de melhoria de meio ambiente, conscientização da população, existe uma vontade de utilizar seus conhecimentos de MKT para coisas novas, que não apenas criação de necessidade de vendas de qualquer produto, mas para realização de transformação social</p>
ITAFACE	<p>A deformidade facial foi sua área de especialização e é sua preferida dentro da odontologia. Soma-se a isso, a percepção de que sendo o tratamento considerado caro, e que as muitas pessoas não poderiam ter acesso, verificou a importância da sua atuação individual para ajudar aos pacientes estabelecendo um tratamento gratuito.</p>
ASSISBRAC	<p>Seu envolvimento com a entidade aconteceu por acaso, apesar de fazer parte da igreja fundadora. Através de sua esposa, que há seis anos foi convidada, pelo então presidente da entidade, a ser secretária. Ela não poderia participar porque estava trabalhando neste período, enquanto que seu marido não.</p> <p>Encontrou neste trabalho uma forma de posicionamento profissional, e viu o trabalho com a perspectiva de que seria algo passageiro.</p> <p>Mas foi se envolvendo, inclusive emocionalmente, com a entidade e assumindo responsabilidades. E hoje acredita que exista uma forte motivação religiosa também.</p>

Apesar de não só a literatura, como também pesquisa realizada pelo IBGE (2002) com Associações e Fundações Privadas demonstrarem a importância da motivação religiosa para

ligação com as entidades sem fins lucrativos, apenas uma das pessoas entrevistadas levantou a questão como sendo razão para seu envolvimento, que foi o caso da ASSISBRAC. Mesmo assim, o início da relação se deu por conta da casualidade e da oportunidade de trabalho.

Mas é possível entender este desencontro, principalmente porque a motivação religiosa se explica quando o trabalho se dá de forma voluntária. (McKINSEY & COMPANY, 2001) Como este não é o caso preponderante das entidades, verifica-se que outras foram as razões para o seu envolvimento.

Pode-se dizer que a principal delas foi a satisfação pessoal, também já descrita por Wolf (1990). Todas os participantes, exceto o da ASSISBRAC, demonstraram que entendem a importância da sua atuação na sociedade. Consideram relevante sua participação, mesmo que individual no processo de transformação social.

Ter o poder de influenciar pessoalmente nos assuntos de uma organização, através da sua iniciativa individual, assim como comentou Van Til (1990), também foi considerado como umas das principais razões para o envolvimento com a entidade.

A fim de entender melhor como se estruturam as entidades estudadas sob o ponto de vista de pessoas e caracterizar ou não a existência do trabalho voluntário, cabem algumas considerações.

No caso do MOVA, algumas questões acabam por colocar o tema voluntariado numa posição desconfortável. A primeira delas, é trazida pelo fato de que as pessoas envolvidas são vinculadas ao movimento por ação das prefeituras, que designam quais empregados seus devem participar do projeto. São funcionários públicos, devidamente remunerados, mas que têm como função específica, cuidar desta ação, a fim de atender ao acordo regional. O próprio presidente da entidade, assim como o Tesoureiro, são funcionários do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, ou seja, recebem seus salários através deste vínculo empregatício. No caso do Tesoureiro, ele atua em tempo integral para gerenciar o MOVA ABC. A segunda refere-se ao fato de as educadoras (entendendo-se como a figura da professora) receberem retribuição, que é denominada ajuda de

custo, no valor de R\$ 250,00 por mês e por sala de aula (estando limitado o número de salas a dois, por educadora). Este valor é depositado mensalmente na conta corrente de cada uma delas.

Entretanto, como essas pessoas são aquelas que movimentam seus bairros, que buscam novos alunos, procuram entender quais são as necessidades de cada um, vão de casa em casa, pode-se dizer que elas possuem um papel fundamental dentro do projeto, não atuando apenas como uma assalariada, mas como uma participante envolvida com os ideais do projeto, assim como um voluntário, lutando para mantê-los. Na verdade, são consideradas pelo movimento como voluntárias, e assinam um Termo de Voluntariado na tentativa de não existência de problemas trabalhistas futuros.

Em se tratando da estrutura administrativa e de gestão, o MOVA está estruturado da seguinte forma, segundo seu Estatuto Social:

- Coordenador, uma pessoa. Tem o status de um presidente. Atualmente, é representado pelo presidente do Sindicato dos Metalúrgicos e não atua diretamente nas questões administrativas e operacionais. Apenas representa a ONG em eventos, seminários, etc.
- Secretária, uma pessoa.
- Tesoureiro, uma pessoa. Tem o status de um Coordenador Geral, já que é o responsável pelo gerenciamento de toda a estrutura e funcionamento da entidade.
- Conselho de Direção, totalizando treze pessoas, cada uma delas representando sua cidade e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Vale comentar que não são funcionários da prefeitura e sim representantes da sociedade ou parceiros envolvidos.
- Conselho Fiscal, totalizando seis pessoas, sendo três efetivos e três suplentes. São representantes da Ford, do SINCODIV, e envolvidos na entidade mais diretamente como o seu próprio coordenador e tesoureiro.

O trabalho de organização da Contabilidade (Balanços, Demonstrativos Financeiros) e dos Relatórios é desenvolvido por um contador, que é contratado como um terceiro. Vale comentar, que é um contador do Sindicato dos Metalúrgicos.

Todas as questões legais, relacionadas com a constituição da OSCIP, como Estatuto, Regimento Interno, foram estabelecidas contando com o trabalho voluntário de uma advogada também do Sindicato. Importante ressaltar como a entidade está fortemente vinculada a outros órgãos como prefeituras e Sindicato e como ela se utiliza desta estrutura já existente para funcionar, o que acaba facilitando seus caminhos em muitos aspectos, como por exemplo nas questões burocráticas e administrativas necessárias para a criação da OSCIP. Foi necessário apenas o preenchimento de alguns formulários. Diferentemente de outras organizações que precisaram gastar muito esforço e tempo para esta concretização.

Foi levantada também a questão da falta de recursos humanos para realizar trabalhos considerados importantes como: busca por novos parceiros, divulgação do seu trabalho e de seus resultados, visitas frequentes de salas de aula, dentre outros. Esta limitação está vinculada à falta de recursos financeiros.

O Instituto Ação Triângulo conta atualmente com uma estrutura de liderança que envolve três coordenadores e um presidente, segundo seu Estatuto Social vigente. Mas apesar de existirem os níveis hierárquicos, entendem-se como sendo quatro coordenadores, demonstrando incômodo com a questão burocrática e de organograma. Eles acreditam que cada um deles tenha seu papel e pode contribuir com a entidade de acordo com suas habilidades pessoais e conhecimentos. Suas formações acadêmicas são: três publicitários e um administrador.

Além do grupo responsável pela gestão, a entidade conta com a participação das seguintes pessoas, responsáveis pelas visitas, coletas e produção de sabonete e sabão:

- 1 líder de agente de coleta
- 4 coordenadores de coleta
- 8 agentes de coleta
- 1 motorista de perua de coleta
- 2 agentes de reciclagem

Os agentes de coleta vão de casa em casa, recolhendo o óleo vegetal e demais produtos, durante 4 horas por dia e recebem uma ajuda de custo de R\$100,00. Este também é o caso dos demais envolvidos, que trabalham por meio período durante todos os dias úteis da semana.

Com a parceria firmada com a empresa Petrobrás, a entidade poderá aumentar seu atendimento, conforme já mencionado, de quatorze mil visitas residenciais mensais para sessenta mil. Para tanto será necessário o envolvimento de mais cinco equipes, podendo-se considerar o grupo descrito acima como uma equipe de trabalho. Os novos participantes serão selecionados utilizando-se o banco de dados do governo federal do projeto "Primeiro Emprego", graças a uma parceria firmada com este órgão. O processo de seleção acontecerá nos primeiros meses de 2006.

Apesar de contarem com esta forma de seleção de participantes, a organização não descarta a possibilidade de contar com voluntários e já pensa em como atraí-los de duas maneiras. Primeiramente por intermédio de programas de voluntários já existentes em empresas privadas. Algumas delas desenvolvem ações para estimular o voluntariado. Este é um caso que já foi realizado em conjunto com a ALCOA, por exemplo. Pessoas desta empresa que já estavam vinculadas ao seu programa de voluntariado puderam participar de coletas e conhecer melhor o trabalho, o que acabou gerando sua divulgação e conseqüentemente, aumento das chances de atração de novas pessoas; Depois, por intermédio de Universidades, mediante a realização de palestras e seminários de conscientização e divulgação para preservação do meio ambiente. O grupo percebeu que esta seria uma boa forma de desenvolver cadastros de voluntários devido ao interesse dos jovens demonstrado após as apresentações.

Do ponto de vista de estrutura física, a entidade funciona numa casa, sua sede, recentemente alugada. A chamada Usina de Reciclagem responsável pela reciclagem do óleo vegetal recolhido e produção dos sabões e sabonetes funciona neste local. Mesmo com o previsto crescimento, será possível mantê-la nesta casa, já que se mudou para ela contando com este avanço.

A ASSISBRAC por já ter trabalhado com voluntariado até meados de 2005, pôde contribuir com a pesquisa sobre a experiência que teve nesta forma de trabalho, destacando as dificuldades que encontrava quando contava apenas com a boa vontade de seus participantes.

Foram aproximadamente dez anos trabalhando apenas com voluntários, entretanto, quando tomou maiores proporções de atendimento, passando de 12 crianças na creche para cento e trinta crianças, hoje atendidas, não foi possível mais contar apenas com eles. Principalmente, porque este tipo de trabalho não garante a presença de seus participantes todos os dias. E esta instabilidade, quando aumentada proporção de atendimento pode trazer impactos negativos para a entidade, como desorganização, impossibilidade de cumprimento do atendimento, dentre outros. Ela já sofreu no passado com estes fatos, sendo que por diversas vezes, as crianças não tinham professores nem ajudantes para cuidar delas. Apesar de Teodósio (2001) levantar a importância das ações e decisões da liderança quanto à manutenção do estímulo e motivação dos voluntários, sendo habilidoso na gestão dos conflitos, não foi possível identificar se houve esta relação direta que explicasse o desestímulo dessas pessoas.

Considerando o aumento do número de crianças somado à parceria com a prefeitura de São Bernardo do Campo, encontrou-se na contratação formal de funcionários, vinculados por regime de CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), a regra para estabelecer os contratos de trabalho dos seus participantes.

Atualmente, a entidade conta com trinta pessoas contratadas, que trabalham em período integral (assim como o atendimento às crianças), incluindo: (1) professoras (que devem ter a formação mínima do Magistério), (2) ajudantes, (3) responsáveis por limpeza, (4) pela cozinha, (5) pela área administrativa, (6) por preparar mamadeiras, (7) pela área de marketing. Os planos futuros de ampliação do atendimento para odontológico e médico também prevêem a vinculação desses profissionais pelo regime de CLT.

Como voluntário, só existe uma pessoa, que quando tem disponibilidade de tempo, participa das atividades.

Com o passar do tempo, verificou-se que muitos dos voluntários que se envolveram na entidade, tiveram como objetivo final, a vinculação pelo regime de CLT, aguardando a oportunidade de contratação. Cerca de 30% dos contratados atualmente, o foram porque eram voluntários. Esta é uma forma já estabelecida, como processo de seleção para o cargo.

Os dirigentes, como presidente, diretoria e tesoureiro (entrevistado) não são vinculados à ASSISBRAC por regime de CLT. Também neste caso, as lideranças recebem seus salários através de outras organizações, que liberam o funcionário para atuação na ONG e tem na figura do Tesoureiro, a representação das funções de gestão de um presidente. A Igreja Evangélica "O Brasil para Cristo" é a responsável pelo pagamento de seus salários.

A divisão do trabalho é feita por conta do conhecimento e habilidade pessoal de cada um. Mesmo sem conhecimento administrativo, as pedagogas preparam os relatórios para prestação de contas, pois elas conhecem a rotina de atividades quanto à alimentação, cuidados com as crianças, etc, ficando a cargo do Tesoureiro apenas a revisão e controle do trabalho.

Em se tratando das ONGs que ainda são pequenas, inclusive sem sede, e que estão buscando se estruturar, pode-se citar, primeiramente o caso da Wooz, Arte & Cultura.

Sua estrutura administrativa conta com quinze pessoas, sendo cinco delas: diretor presidente, diretor superintendente, diretor financeiro e conselho fiscal (duas pessoas) e as demais dez pessoas, os chamados colaboradores que são em sua totalidade colunistas do *site* na internet.

De todas essas pessoas, somente três é que se envolvem diretamente nos projetos e nos assuntos diários, que são os diretores presidente, superintendente e financeiro. Os dez colaboradores são considerados voluntários porque de fato não recebem nenhuma remuneração pelos seus trabalhos realizados, nem pelo tempo dedicado a eles. Os assuntos contábeis ficam a cargo de um contador, que tem seu trabalho contratado de forma terceirizada.

Este grupo foi constituído há aproximadamente dois anos, num período em que a entidade passou por uma crise de relacionamento com a liderança, que culminou na expulsão de um de seus integrantes. Este foi um marco importante para a instituição pois chegaram a repensar os rumos, seus objetivos e se de fato, todos gostariam de dar continuidade ao projeto. Não foi comentada a causa desta crise.

Mas foi somente após esta fase que os envolvidos passaram a acreditar realmente na possibilidade de crescimento. O trabalho inicial era grande, mas não conseguiam colher os frutos, não viam os resultados. Houve uma mudança de postura, de como viam a entidade e o seu trabalho. Cabe comentar a importância que o Planejamento Estratégico teve neste processo, conforme já comentado anteriormente.

A preocupação atual da liderança está voltada para o pagamento dos custos mínimos da entidade, como remuneração do contador, manutenção do *site*, apesar da remuneração dos seus gestores também ser motivo para tal. Mesmo assim, este período foi considerado importante até para superar o preconceito, existente entre eles mesmos, quanto recebimento de seus salários, pois acreditavam não ser correto este procedimento, sendo esta uma entidade do terceiro setor. O próprio desconhecimento das pessoas, de forma geral, pode gerar este preconceito, pois acreditam na idéia de que terceiro setor deve ser sempre motivado por trabalho voluntário.

Não existe nenhum funcionário contratado em regime de CLT, em decorrência principalmente pelos custos que isso geraria a entidade. Para isso, seria necessário contar com uma garantia de receita, que hoje não tem. Pode-se dizer que este é mais um indicativo da diferença existente quanto à forma de estruturação das entidades com parcerias com poder público daquelas que não as tem.

Mas a organização também não possui voluntários porque ainda não tem sede, apesar de já ter contado com algumas iniciativas, que aconteceram através do seu *site* na internet. As pessoas que se dispõem a atuar desta forma têm a necessidade de enxergar fisicamente a instituição. Alguns candidatos a voluntários tiveram que ser dispensados porque não existia uma infraestrutura mínima para manter e acompanhar seus trabalhos. O escritório funciona no apartamento da diretora financeira. O planejamento é que tenha uma sede no ano de 2008. Pode-se destacar neste momento, um dos reflexos da organização que procura realizar um Planejamento Estratégico consistente: estabelecimento de planos e metas para o longo prazo.

Apesar desta deficiência quanto à sede, a comunicação dos três mais envolvidos é diária, através de emails e telefone. No passado, as reuniões aconteciam semanalmente, mas não eram produtivas. Decidiu-se então, que seriam realizadas, formalmente, a cada mês.

Em se tratando da descrição de cargos ou funções, verifica-se que nem mesmo as pessoas envolvidas no mercado cultural conhecem ou conseguem definir o seu cargo ou função. Mas sob o ponto de vista administrativo, também possui descrito em seu Estatuto quais são as responsabilidades de cada participante da gestão executiva (Anexo B).

A divisão de trabalho também foi feita por habilidades pessoais de maneira que permita atender a todas as áreas de trabalho de uma organização. As questões administrativas, atualização e manutenção do *site*, ficam a cargo da diretora financeira (entrevistada). O diretor presidente cuida das questões externas de produção, visita empresas, participa de debates e representa a entidade e o diretor superintendente, atua na assessoria dos assuntos de produção.

A fim de suprir a falta de conhecimento na área administrativa, o grupo de gestão está pensando em desenvolver especializações ou mestrado na área administrativa e de terceiro setor, demonstrando assim, a valorização que dá ao conhecimento científico também, não só realizando através de experiências vividas. Todos têm no mínimo graduação.

O ITAFACE também conta com a atuação de quinze pessoas, envolvendo diretoria e participantes. Como seu presidente tem a formação de cirurgião-dentista, também neste caso, o tesoureiro é o responsável pelas questões administrativas e burocráticas. Sendo assim, pode-se dizer que as tarefas e projetos são distribuídos conforme cada habilidade e conhecimento pessoal.

4.2.5 Governança

As práticas que podem estabelecer mecanismos de controle e monitoramento à que se referem a teoria da governança ainda não foram encontradas nas organizações do Grande ABC. Mas no que se refere ao alinhamento de interesses entre principais (doadores) e agentes (gestores), entende-se que não só a comunicação se dá de forma frequente, como também não existe conflito entre eles

quanto às decisões necessárias à gestão, ou pelo menos não foi possível perceber a existência de tal descompasso. E este aparente bom entendimento e boa comunicação foram percebidos tanto nas organizações que contam com a garantia de financiamento de órgãos públicos como naquelas que não.

Verifica-se ainda que, como elas têm buscado se estruturar administrativamente e com algumas dificuldades de recursos até para atender suas principais necessidades, e de pessoas para desempenhar trabalhos importantes para realização de seus objetivos, torna-se compreensível que controles como indicadores de desempenho ainda não existam. Assim como Tenório (2004) em pesquisa realizada com ONGs no Rio de Janeiro não encontrou nenhuma sistematização de dados que permita a avaliação de desempenho gerencial, pode-se dizer que OSCIPs do Grande ABC encontram-se nesta mesma situação.

Pode-se até levantar a hipótese de que existe desinteresse dos doadores em monitorar os resultados, já que são poucas as ferramentas para acompanhá-los, assim como afirmou Herrero et al (2001). Principalmente, porque as entidades que possuem convênios com os governos prestam suas contas uma vez por ano, demonstrando assim, que não existe controle periódico, e talvez por isso não tão eficaz, sobre os recursos disponibilizados. Já no caso daquelas que contam com parceiros da iniciativa privada, a cobrança por controles se dá de forma mais efetiva, sendo esta mensalmente.

Além desta prestação de contas anual, jornais, publicações, seminários, fóruns de discussão, também são capazes de estabelecer uma comunicação entre entidade e órgão financiador. Nesses casos, este pode acompanhar as ações concretas daquela. E esta maneira de demonstrar suas ações, seus resultados, é vista pelos seus gestores como suficiente para prestação de contas com os parceiros, não entendendo a falta de mecanismos de controle e acompanhamento dos resultados como sendo uma preocupação na sua gestão.

O MOVA promove seminários regionais anualmente, dos quais participam parceiros públicos e privados. Neles são discutidos não só assuntos como planejamento, orçamento, dificuldades, como também se apresentam e se justificam os principais gastos e investimentos. Além deste seminário, os financiadores são chamados a participar dos fóruns regionais, que acontecem

mensalmente. As decisões como definição de novos projetos, os rumos da entidade, etc, são tomadas a partir desta reunião mensal. O jornal "Informe-se" também cumpre a função de manter a sociedade e parceiros informados, além de contar com o Conselho Fiscal que pode e deve acompanhar de forma efetiva a prestação de contas.

Através do seu Relatório de Atividades publicado anualmente, a Wooz, Arte & Cultura consegue traduzir seus principais projetos, parcerias e políticas. Além disso, traz os resultados obtidos do ano e os planos para o ano seguinte. Seu "Informativo eletrônico" cumpre também a função de prestar contas das suas realizações.

O Ação Triângulo, por ter firmado a parceria com a Petrobrás para o ano de 2006, terá que emitir um relatório mensal com as descrições de todos os seus gastos e demonstrações de investimentos dos recursos disponibilizados. Esta planilha já foi previamente definida e acordada e será a base para o controle e monitoramento da parceria. A entidade também conta com a publicação do seu Jornal "Planeta Cidade", que traz notícias da cidade e da região envolvendo o assunto meio ambiente e preservação, além dos resultados dos projetos.

No caso do ITAFACE, como a entidade ainda é muito recente, neste ano de 2006 é que acontecerá a primeira prestação de contas com a Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul. O acordado foi que ela acontecerá anualmente.

Assim como todas as demais organizações que são parceiras de órgão público, a ASSISBRAC deverá disponibilizar seus resultados quanto ao seu atendimento, explicando onde foram investidos os recursos disponibilizados, anualmente. Entretanto, como exceção a demais entidades, seu convênio prevê que mensalmente, a área administrativa da associação envie um controle à prefeitura, demonstrando todos os gastos, como o que as crianças comeram, se houve investimento em algum curso para as professoras, enfim, todas as atividades realizadas com as crianças, para que possa receber o depósito em espécie do mês seguinte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que o universo das ONGs ainda está sendo desvendado na medida em que sua atuação se torna visível. Tanto em virtude da publicidade institucional e do interesse demonstrado pela sociedade civil quanto pela realização de estudos e pesquisas.

A importância que as ONGs vêm assumindo no cenário social pode ser explicada por múltiplos fatores. Mas é certo que as mudanças vivenciadas nos últimos anos no aspecto político e econômico estão intimamente ligadas ao seu crescimento. A crescente dificuldade do Estado para investir no social; a atuação cada vez mais intensa do setor privado em atividades tradicionalmente desempenhadas pelo Poder Público; as novas formas de relacionamento entre esses dois setores, estimuladas pela doutrina neo-liberal; e sobretudo o processo de globalização são fatores freqüentemente apresentados pela literatura.

O papel do Estado enquanto provedor e gestor de políticas públicas começa a ser questionado e junto com isso o avanço da comunicação, da tecnologia, que resultaram no grande crescimento das empresas com fins lucrativos. Na medida em que o novo paradigma entende que o Estado não é o único, ou talvez, não é o responsável por desenvolver e manter políticas públicas, o campo social fica desprovido de gerenciamento.

Diante disso, a sociedade civil encontra razões para começar a se organizar, através das ONGs, com o objetivo de mudar esta realidade social.

O terceiro setor ainda encontra muitas denominações na tentativa de conhecer melhor este fenômeno mundial. As comparações entre entidades, inclusive abrangendo diversos países e regiões, só foram possíveis graças à iniciativa de estudiosos em definir critérios mínimos para sua elegibilidade enquanto tal, classificando as e distribuindo suas áreas de atuação.

Apesar dessas organizações existirem a muito tempo no Brasil, passaram a ter reconhecimento jurídico apenas em março de 1999, com a Lei N. 9790, que regulamenta as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Além de trazer alguns benefícios para as próprias

entidades, como por exemplo menor burocratização, esta qualificação pode ser entendida como um incentivo às parcerias. É a expressão da regularização de convênios entre organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos e privados, através do estabelecimento de critérios mínimos de gestão, definição do chamado Termo de Parceria, isenção de imposto de renda para pessoas jurídicas que realizarem doações, entre outros.

Esses são os impactos já destacados pela literatura e inclusive pela própria Lei. Entretanto, pode-se sugerir que esta qualificação na medida em que se vincula ao primeiro setor por Termo de Parceria, revela algumas particularidades sob o ponto de vista de gestão quando se compara com as entidades que não buscam a parceria com órgão público como uma forma fundamental de subsistência.

O contexto cultural e político em que se encontra cada entidade também foi discutido como uma das razões para existirem diferenças quanto à forma de gestão. Entretanto, verifica-se que as OSCIPs do Grande ABC procuram gerenciar suas organizações como se pertencessem ao segundo setor, encontrando como um dos principais desafios o de captar e gerir recursos de forma a atender suas obrigações enquanto entidades formais, tais como: pagamento de salários, gerenciamento do fluxo de caixa, pagamento de dívidas, falta de recursos humanos, dentre outros. Algumas até atuam mais fortemente como empresas da iniciativa privada, na medida em que produzem e vendem seus produtos e/ou serviços. Talvez a própria falta de modelo de gestão para este tipo de organização seja uma explicação para a inexistência de uma forma diferenciada para gerir.

Entidades fortemente ligadas a órgãos públicos ou que buscam atuar como organizações do Segundo Setor. Estas são as duas formas típicas de atuação das OSCIPs na Região do Grande ABC, quando são consideradas as dificuldades encontradas para sua gestão. Esta classificação, por sua vez, decorre não apenas da natureza das operações desenvolvidas no âmbito dessas organizações, mas também da postura de seus líderes e, sobretudo, da fonte principal de recursos.

Pode-se dizer que uma primeira diferença existente entre elas é forma como entendem seu papel na sociedade e o do Estado. E foi através das razões para solicitação da qualificação como

OSCIP, destacadas pelas suas lideranças, que foi possível identificá-la. Aquelas que buscam as parcerias com os governos municipais, demonstraram que o fizeram, também por entender que os serviços oferecidos por elas, como saúde, educação e assistência social, são primeiramente, obrigação do Estado. As que procuram se estabelecer como empresas da iniciativa privada produzindo e vendendo seus produtos e/ou serviços não só para o órgão público, mas também para empresas com fins lucrativos, demonstraram entender a importância e o impacto do seu trabalho na sociedade. E quando procuram convênio com Estado é porque acreditam na relevância e no poder das parcerias e da responsabilidade mútua.

Em se tratando das particularidades quanto à forma de gestão e a percepção do que seja considerado como dificuldades de gestão ou não, o primeiro destaque fica para a área do Planejamento Estratégico. As organizações que procuram a auto-sustentabilidade por meio da comercialização de seus produtos e/ou serviços, destacaram o estabelecimento e a implementação do planejamento estratégico como um dos seus desafios de gestão, na medida em que, até por desconhecimento e inexperiência, encontram dificuldades para estruturá-lo e para definir as prioridades e ações para os diferentes tempos: curto, médio e longo prazo. Além disso, demonstraram que o planejamento estratégico é importante para uma boa gestão, sobretudo porque entendem que ela pode facilitar o redirecionamento de seu plano, já que estão sujeitas às mudanças ocasionadas pelo contexto externo como: políticas, leis, economia. Já as outras, não revisam nem monitoram seus planejamentos anuais no decorrer do ano por acreditarem na garantia de financiamento. Mesmo assim, entendem que isto não traga impactos no seu processo de gerenciamento, pois já estruturam toda a operação do ano com os recursos mensais vindos do Estado. Percebe-se também que não existe uma preocupação com o longo prazo.

Na área do Marketing, a divulgação e promoção dos seus projetos e resultados são vistas como um dos desafios de gestão, já que as organizações não têm uma pessoa dedicada a este trabalho, nem recursos suficientes para maior dedicação ao tema, considerado relevante, especialmente quando promove a imagem da organização.

A gestão de pessoas traz uma discussão não apenas em relação às atividades de gestão, mas também em relação à concepção acerca do que seja uma organização do terceiro setor. A

literatura internacional e também conceituada, aceita e citada por muitos, estabelece na sua caracterização do que seja uma entidade deste setor, a necessidade de existir o trabalho voluntário. Entretanto, não foi esta a realidade encontrada no Grande ABC, onde predomina o trabalho assalariado, mesmo quando o salário é pago por outra organização, que não a própria ONG. A garantia de recebimento de recursos vindos dos órgãos públicos pode ser uma das razões para esta forma de gerir. Aquelas entidades que não firmaram convênios dessa natureza, só tem na sua formação, seus líderes, que podem ser considerados como voluntários, já que ainda não puderam ser remunerados pelo seu trabalho como gestores executivos devido à indisponibilidade de recursos para tal. Os desafios de gestão nesta área não foram identificados como relevantes pois seus líderes entendem que as pessoas estão ligadas ao projeto não só pelos seus salários ou ajudas de custo, mas também pela satisfação pessoal de contribuir e pela possibilidade de influenciar pessoalmente nos assuntos de uma organização.

Este é também o posicionamento que os líderes mantêm em relação ao estabelecimento de ferramentas que possam controlar e monitorar os resultados dos gestores, a fim de atender às necessidades dos doadores. Não entendem esta falta de controle como motivo para preocupação na sua gestão. Pelo contrário, acreditam que através de seus jornais, publicações, seminários, fóruns de discussão, as entidades são capazes de atender à necessidade de resposta e controle que os doadores têm.

Mas quando se trata da captação e gestão de recursos, a unanimidade torna-se evidente ao reconhecer ser este o maior desafio de gestão encontrado pelos seus gestores. Mesmo nos casos das organizações que mantêm fortes vínculos com o Poder Público, ainda assim seus recursos não são suficientes para manter a operação funcionando como deveria ser, nem tampouco para atender aos projetos futuros.

A importância da colaboração entre os três setores para que exista uma comunidade saudável foi destacada no decorrer deste trabalho como sendo um dos principais desafios de gestão no entender de líderes dos três setores. Quando se compreende o destaque dado às dificuldades de captação e gestão de recursos, pode-se dizer que de fato esta colaboração ainda é o maior desafio das ONGs na atualidade, na medida em que estas organizações não conseguem, ainda, serem

auto-sustentáveis, até por conta de uma postura cultural de acreditar ser o Estado o responsável por desenvolver políticas sociais.

No entanto, torna-se relevante comentar que estas considerações foram possíveis por meio das informações dos dirigentes dessas organizações. Sendo assim, estas são percepções individuais diante de um vasto universo de diferentes realidades. Conflitos como a gestão de pessoas, ou mesmo entre doadores e gestores, dentre outros, podem ser mais frequentes e comuns do que de fato foram revelados. Talvez reconhecer algumas de suas fragilidades, assim como fazem o primeiro e segundo setores, possa ser um dos seus desafios à gestão.

REFERÊNCIAS

ABONG. *ONG's no Brasil: perfil e catálogo das associadas ABONG 2002*. Série desenvolvimento institucional. Gráfica e Editora Peres: São Paulo, 2002.

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

ASSISBRAC. São Bernardo do Campo, 2005. Disponível em: <www.assisbrac.org.br>. Acesso em: 10 dez. 2005)

ASSOCIAÇÃO RÉGUA E COMPASSO. *Plano de trabalho*. Santo André, 2005. CD-ROM.

BRASIL. Ministério da Justiça. *Cartilha OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: a Lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor*. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/snj/oscip/publicacoes/CARTILHA%20OSCIP%202ª%20edição.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2005.

BRASIL. Ministério da Justiça. *Cadastro de OSCIPs de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul*. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br>> Acesso em: 10 dez. 2005.

BRYSON, J.M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

CAMARGO, M. et al. *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2001.

CARVALHO, Cristina. *Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência : questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais*. Revista Eletrônica de Administração. Edição 14. v. 6, n. 2, mar-abr. 2000.

CASTELS, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.

CAVALCANTI, Marly. *Cooperativas e comunidades: o empreendimento compartilhado*. In: *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHESNAIS, François; FOA, Silvana Finzi. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

DE SOUSA SANTOS, Boaventura; RODRIGUEZ-GARAVITO, Cesar A. *Law and globalization from below: towards a cosmopolitan legality*. Cambridge: Cambridge studies in law and society, 2005.

DROPKIN, Murray; HAYDEN, Allyson. *The cash flow management book for nonprofits: a step-by-step guide for managers and boards*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter F. et al. *Meeting the Collaboration Challenge: developing strategic alliances between nonprofit organizations and businesses*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

FERNANDES, Rubem. *Privado porém público*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERRAREZI, Elizabete. *OSCIP: Saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público*. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002. Coleção Prazer em conhecer. v.4.

FISCHER, R.M.; FALCONER, A. P. *Ainda o desafio conceitual*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Editora da FGV, v.33, n.1, p.12-19, jan-mar. 1998.

GARAY, Ângela; FOSSA, Maria Ivete. *Formação de parcerias, trabalho voluntário e o desenvolvimento de um processo de aprendizagem e transformação social: relato de um caso*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25º Anais do XXV ENANPAD. Campinas: ANPAD, 2001.

GRAMSCI, Antônio. *Os intelectuais e a organização da cultura*. 2º ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

GRONBJERG, Kirsten; CLERKIN, Richard. *The Indianapolis nonprofit sector: management capacities and challenges*. Indiana: The Central Indiana Community Foundation, 2003.

HERRERO, Gabriel F. et al. *The non residual claim problem in non profit organizations*. International Society for New Institutional Economics, 6th Annual Conference, Cambridge, 2001.

INSTITUTO AÇÃO TRIÂNGULO. Santo André, 2005. Disponível em: <<http://www.triangulo.org.br/>>. Acesso em: 10 dez. 2005

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil*. 2002

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 3º ed. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

INSTITUTO ITAFACE. São Caetano do Sul, 2005. Disponível em: <www.itaface.org.br/>. Acesso em: 06 dez.2005.

KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, Núcleo de Pesquisa, 1993.

LEWIS, David. *Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: towards a composite approach*. Public Management Review. v.5 Issue 3 p.325-344. London: Centre for Civil Society, 2003.

MARTINS, Paulo Haus. *O Certificado de Utilidade Pública Federal*. Tema do mês de junho de 2002. Disponível em: <<http://www.iets.inf.br/acervo/Legislacao-Artigos/Certificado%20de%20utilidade%20publica>>. Acesso em: 30 out. 2004.

McKINSEY&COMPANY. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001.

MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Claudio Antônio Pinheiro. *Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 28º Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004.

MOVA. *Estatuto de organização da sociedade civil de interesse público do movimento de alfabetização regional do Grande ABC*. São Bernardo do Campo, 2003. Disponível em: <<http://www.movaabc.org.br/mova/conteudo/pdf/Estatuto.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2005.

ROESCH, Sylvia. *Gestão de ONG's: Rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 26º Anais do XXVI ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut. *In search of Non Profit Sector II: The problem of classification* Working Papers of the John Hopkins Comparative Non Profit Sector Project n 3 Baltimore The John Hopkins Institute for Policies Studies, 1992. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/sector2.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2004.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut. *The emerging nonprofit sector: an overview*. Manchester: Manchester University Press, 1996.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analyses*. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALAMON, Lester. *A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v.33, n.1, p.5-11, jan-mar. 1998.

SALAMON, Lester; et al. *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore: John Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

SALAMON, Lester. *O tempo das associações*. Rio de Janeiro: Correio da Unesco, ano 29, n.8, p.36-7, agosto. 2001.

SMITH, David Horton. *Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector*. Nonprofit and Voluntary Sector Quartely. v.20 n.2, pp 137-50, Summer 1991.

STAKE, Robert E. *Case studies*. In: DENZIN, N; LINCOLN, Y. (Ed.) *Handbook of qualitative research*. 2º ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. *Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização*. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TEIXEIRA, Rubens de França. *Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.11, n.1, p.1-15, jan-mar. 2004.

TENÓRIO, Fernando G. org. *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. 8º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. *Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil*. In: STENGEL, M. et al. (orgs). *Políticas públicas e apoio socio familiar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares*. p. 85-124. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.

VAN TIL, Jon et al. *Critical issues in american philanthropy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

WOLF, Thomas. *Managing a nonprofit organization*. New York: Fireside, 1990.

WOOZ, ARTE & CULTURA. *Estatuto social*. São Bernardo do Campo, 2002. Disponível em: <<http://www.wooz.org.br/estatuto.htm>>. Acesso em: 5 dez. 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio. *Novas dimensões do conceito de governança corporativa*. Newsletter do IBGC, 2003.

ANEXO A - OSCIPs de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul**Disponível em :www.mj.gor.br. Acesso em: 01/12/2005**

CNPJ	Nome Entidade	Endereço	Cidade	Publicação	Finalidade
06124582000102	"ONG CAPACIDADE"	RUA GIL VICENTE Nº97 - VILA PIRES	SANTO ANDRÉ	14/9/2005	ASSISTENCIAL
05304030000105	AJA – AÇÃO JOVEM DE APOIO À EDUCAÇÃO, CULTURA E PESQUISA	RUA BEZERRA DE MENEZES Nº13 - BAIRRO CENTREVILLE	SANTO ANDRÉ	1/6/2004	
06047127000142	ASSOCIAÇÃO DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE, PATRIMÔNIO HISTÓRICO E DIFUSÃO DA CULTURA E EDUCAÇÃO – APRECED	RUA PAULINA ISABEL DE QUEIROS Nº 25 - PARQUE DAS NAÇÕES	SANTO ANDRÉ	21/5/2004	AMBIENTAL
05358397000101	ASSOCIAÇÃO DO MOVIMENTO DE ALFABETIZAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS - AMOVA	PRAÇA IV CENTENÁRIO S/N 4ºANDAR SALA:40 - CENTRO	SANTO ANDRÉ	11/5/2004	
05066068000197	ASSOCIAÇÃO RÉGUA E COMPASSO	DONA LAURA Nº214 - CENTRO	SANTO ANDRÉ	14/10/2003	ASSISTENCIAL
02506556000180	BANCO DO POVO DE SANTO ANDRÉ: O CRÉDITO SOLIDÁRIO	RUA CORONEL FERNANDES PRESTES Nº39 1ºANDAR CONJ.12/14/16 - CENTRO	SANTO ANDRÉ	13/1/2000	CREDITÍCIA
04898895000184	CIA DO NÓ	RUA SANTO EGIDIO Nº20 TÉRREO - VILA BASTOS	SANTO ANDRÉ	22/9/2003	PESQUISAS
47887054000184	FEDERAÇÃO PAULISTA DE CAPOEIRA - F.P.C.	RUA RIO GRANDE Nº263 - HOMERO THON	SANTO ANDRÉ	11/5/2004	ASSISTENCIAL
01300740000106	GRUPO ASSISTENCIAL TONINHO SOUTO - GATS	RUA CARAGUATAÍ Nº91 - PINHEIRINHO	SANTO ANDRÉ	27/10/2004	ASSISTENCIAL

CNPJ	Nome Entidade	Endereço	Cidade	Publicação	Finalidade
07469049000137	INSTITUTO ABILITY BRASIL	RUA ORATÓRIO Nº1636, 6º ANDAR, CJ. 62-A - PARQUE DAS NAÇÕES	SANTO ANDRÉ	9/9/2005	PESQUISAS
05822151000149	INSTITUTO AÇÃO TRIÂNGULO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, RESPEITO AO MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - INSTITUTO TRIÂNGULO	RUA ORATÓRIO Nº 510 - BANGU	SANTO ANDRÉ	12/3/2004	AMBIENTAL
04260520000194	INSTITUTO AFRO-BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO - IABDESESP	AVENIDA SÃO PAULO Nº390 C, PARQUE MARAJUARA	SANTO ANDRÉ	2/9/2004	
05818835000177	INSTITUTO ECO SOCIAL - FORMAÇÃO, PESQUISA E EVENTOS	RUA MONTE CASSEROS Nº135 APTº111 - CENTRO	SANTO ANDRÉ	14/7/2004	
07549073000186	INSTITUTO IPSIS - INSTRUMENTALIZAÇÃO DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS DE INTERESSE SOCIAL	RUA XINGU Nº175 APTº31 - VALPARAISO	SANTO ANDRÉ	4/11/2005	AMBIENTAL
01642318000139	INSTITUTO MID PARA PARTICIPAÇÃO SOCIAL DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA - MID	RUA MARIA CÂNDIDA Nº141 - JARDIM GUILHERMINA	SANTO ANDRÉ	3/10/2005	ASSISTENCIAL
05360796000107	IPAM - INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISAS AMBIENTAIS	RUA JOÃO DUCIN Nº870 - JARDIM ORIENTAL	SANTO ANDRÉ	27/6/2005	AMBIENTAL
04606032000196	PROGRAMA FEMININO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO ABC - PROFER	AVENIDA DOM PEDRO II Nº288 CONJS.131/132/142 - BAIRRO JARDIM	SANTO ANDRÉ	4/12/2003	

CNPJ	Nome Entidade	Endereço	Cidade	Publicação	Finalidade
06136697000109	SISEC - SERVIÇO DE INCLUSÃO SOCIAL DAS ENTIDADES CRISTÃS E FILANTRÓPICAS - SISEC	RUA SIQUEIRA CAMPOS Nº360 - CENTRO	SANTO ANDRÉ	1/6/2004	

CNPJ	Nome Entidade	Endereço	Cidade	Publicação	Finalidade
00513882000199	ASSISTÊNCIA SOCIAL BENEFICENTE DE RESGATE AO AMPARO À CRIANÇA - ASSISBRAC	RUA DOS MACUCOS Nº14 - PARQUE DOS PÁSSAROS	SÃO BERNARDO DO CAMPO	19/8/2002	ASSISTENCIAL
55051726000145	ASSOCIAÇÃO GLOBAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO	AV. VIVALDI Nº1421 - RUDGE RAMOS	SÃO BERNARDO DO CAMPO	8/10/2001	AMBIENTAL
05467930000173	ASSOCIAÇÃO JOVENS DENTISTAS - AJD	AVENIDA JOÃO FIRMINO Nº720 - ASSUNÇÃO	SÃO BERNARDO DO CAMPO	6/6/2003	ASSISTENCIAL
06911590000190	HORIZONTE PROMOÇÃO SOCIAL E EDUCACIONAL - OSCIP	ESTRADA PARTICULAR EIJI KIKUTI Nº391, SALA 1 - COOPERATIVA	SÃO BERNARDO DO CAMPO	30/11/2004	ASSISTENCIAL
05875416000177	INSTITUTO DE CIDADANIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO - DIGNITAS	AVENIDA KENNEDY Nº88, 3º ANDAR - JARDIM DO MAR	SÃO BERNARDO DO CAMPO	8/12/2004	
07336595000108	INSTITUTO LEGACY DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, ECONÔMICO E SOCIAL - INSTITUTO LEGACY	RUA PAULO DI FAVARI Nº383 - VILA CAMINHO DO MAR	SÃO BERNARDO DO CAMPO	22/6/2005	ASSISTENCIAL

CNPJ	Nome Entidade	Endereço	Cidade	Publicação	Finalidade
05547536000145	JUVENTUDE CONSCIENTE	RUA ADELINA SALVATORE BASSOLI Nº121 - JD.DAS AMERICAS	SÃO BERNARDO DO CAMPO	19/8/2003	ASSISTENCIAL
05394298000185	MOVIMENTO DE AÇÃO SOCIAL INTEGRADA DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - MAIS!	RUA BAFFIN Nº293 CJ.45 - CENTRO	SÃO BERNARDO DO CAMPO	23/12/2002	ASSISTENCIAL
05673016000189	MOVIMENTO DE ALFABETIZAÇÃO REGIONAL DO ABC - MOVA-ABC	RUA JOÃO BASSO Nº231 SUBSOLO - CENTRO	SÃO BERNARDO DO CAMPO	24/7/2003	ASSISTENCIAL
05205543000169	ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO PRÓ RIO GRANDE - OSCIP PRÓ RIO GRANDE	RUA NEWTON PRADO Nº111 N/C - CENTRO	SÃO BERNARDO DO CAMPO	25/2/2003	AMBIENTAL
05634011000147	SOCIEDADE "FRATERNITAS" DE SÃO BERNARDO DO CAMPO - SOCIEDADE FRATERNITAS	RUA EGEU Nº57 - JARDIM DO MAR	SÃO BERNARDO DO CAMPO	18/7/2003	ASSISTENCIAL
07280318000112	SOCIEDADE HORBE DE PROMOÇÃO HUMANA - HORBE	RUA MARLI Nº14 - JARDIM DO MAR	SÃO BERNARDO DO CAMPO	17/5/2005	JURÍDICA
04286200000103	TERRA VIVA - MOVIMENTO DE RESISTÊNC9A ECOLÓGICA	RUA CATANDUVA Nº 223, SL. 83 - BAETA NEVES	SÃO BERNARDO DO CAMPO	22/9/2004	AMBIENTAL
04639619000100	WOZZ, ARTE & CULTURA	RUA MARECHAL BADOGLIO Nº 229 APTº 13 - RUDGE RAMOS	SÃO BERNARDO DO CAMPO	16/9/2002	CULTURAL

CNPJ	Nome Entidade	Endereço	Cidade	Publicação	Finalidade
05349376000120	ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE VALOR À VIDA - ASSOCIAÇÃO	RUA CAVALHEIRO ERNESTO GIULIANO Nº932 - B. NOVA GERTY	SÃO CAETANO DO SUL	11/8/2005	BENEFICENTE
05659937000197	ASSOCIAÇÃO DE TÊNIS PARA CRIANÇA E ADOLESCENTE - A.T.C.A.	RUA CEARÁ Nº509 - FUNDAÇÃO	SÃO CAETANO DO SUL	14/11/2005	CULTURAL
03787695000191	ASSOCIAÇÃO POLITEUO "REDE LOCAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA" - POLITEUO	AVENIDA GOIAS Nº1666 - SANTO ANTÔNIO	SÃO CAETANO DO SUL	28/6/2004	
06528631000164	INSTITUTO BOHM	RUA AMAZONAS Nº439, CONJUNTO 92 - CENTRO	SÃO CAETANO DO SUL	18/10/2004	ASSISTENCIAL
06989525000188	INSTITUTO DE PROMOÇÃO DO BEM ESTAR HOMO SAPIENS	RUA PIAUI Nº 627, SANTO ANTONIO	SÃO CAETANO DO SUL	24/5/2005	ASSISTENCIAL
06191178000143	INSTITUTO INTERSET - INTERSET	RUA MANOEL COELHO Nº437, SALA 02 - CENTRO	SÃO CAETANO DO SUL	18/5/2004	CREDITÍCIA
06893419000104	INSTITUTO ITAFACE - ITAFACE	RUA MANOEL COELHO Nº437, SALA 03 - CENTRO	SÃO CAETANO DO SUL	17/9/2004	SAÚDE
05540597000180	POLITICUS	RUA ALEGRE Nº829 - BARCELONA	SÃO CAETANO DO SUL	31/3/2004	CIDADANIA
05255907000115	SOCIEDADE BENEFICENTE MARIO CHEKIN – SOMA	RUA JOAQUIM NABUCO Nº316 SALA:63 - SANTO ANTÔNIO	SÃO CAETANO DO SUL	6/6/2003	ASSISTENCIAL

ANEXO B – Descrição das responsabilidades dos cargos nos respectivos Estatutos: MOVA, Wooz, Arte e Cultura e ITAFACE.

Disponível em :www.movaabc.org.br. Acesso em: 01/12/2005, www.wooz.org.br. Acesso em 01/12/2005, www.itaface.org.br. Acesso em: 01/12/2005.

MOVA – Movimento de alfabetização do Grande ABC

Art. 12. Compete à Assembléia Geral:

- I – eleger a Diretoria, o Conselho de Direção e o Conselho Fiscal;
- II – decidir sobre reformas do Estatuto, na forma do art. 29;
- III – decidir sobre a extinção da Instituição, nos termos do artigo 30;
- IV – decidir sobre a conveniência de alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais;
- V – aprovar o Regimento Interno.

Art. 17. O Conselho de Direção, será constituído por dois representantes do MOVA de cada cidade da região do ABC, em que houver MOVA local organizado, no momento nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, e por dois representantes do movimento sindical da região do ABC, que participam do movimento. O Conselho de Direção dessa forma composto, indicará entre seus membros, os componentes da Diretoria nos cargos de Coordenador, Secretário e Tesoureiro.

Art. 18 Compete à Diretoria em conjunto com o Conselho de Direção:

- I – elaborar e submeter à Assembléia Geral a proposta de programação anual da Instituição;
- II – executar a programação anual de atividades da Instituição;
- III – elaborar e apresentar à Assembléia Geral o relatório anual;
- IV-reunir-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum;
- V- contratar e demitir funcionários.

Art. 20. Compete ao Coordenador:

- I – representar o Movimento de Alfabetização Regional do ABC judicial e extra-judicialmente;
 - II- cumprir e fazer cumprir este Estatuto e o Regimento Interno;
 - III- presidir a Assembléia Geral;
 - IV- convocar e presidir as reuniões da Diretoria.
- Parágrafo Único – Na falta do Coordenador o Conselho de Direção escolherá entre seus membros um substituto, ainda que em caráter temporário.

Art. 21. Compete ao Secretário:

- I – secretariar as reuniões da Diretoria, do Conselho de Direção, a Assembléia Geral e redigir as atas;

II – publicar todas as notícias das atividades da entidade.

Parágrafo Único – Na falta do Secretário o Conselho de Direção escolherá entre seus membros um substituto, ainda que em caráter temporário.

Art. 22. Compete ao Tesoureiro:

- I – arrecadar e contabilizar as contribuições dos associados, rendas, auxílios e donativos, mantendo em dia a escrituração da Instituição;
- II- pagar as contas autorizadas pelo Coordenador;
- III- apresentar relatórios de receitas e despesas, sempre que forem solicitados;
- IV- apresentar ao Conselho Fiscal a escrituração da Instituição, incluindo os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas;
- V- conservar, sob sua guarda e responsabilidade, os documentos relativos à tesouraria;
- VI- manter todo o numerário em estabelecimento de crédito.

Art. 24. Compete ao Conselho Fiscal:

- I – examinar os livros de escrituração da Instituição;
- II- opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade, conforme inciso III, do art. 4º, da Lei 9.790/99;
- III – requisitar ao Tesoureiro, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela Instituição;
- IV - acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;
- V – convocar extraordinariamente a Assembléia Geral.

WOOZ, ARTE & CULTURA

Artigo 13º

Compete a Assembléia Geral dos Sócios:

- I- Eleger a Diretoria e o Conselho Fiscal;
- II - Decidir sobre reformas do Estatuto, na forma do artigo 37;
- III - Decidir sobre a extinção da Instituição, nos termos do artigo 36;
- IV - Decidir sobre a conveniência de alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais;
- V - Resolver, dentro das leis vigentes e dos dispositivos estatutários, todos os assuntos referentes as atividades e fins da entidade;
- VI - Efetivar novos sócios;
- VII - Supervisionar a gestão da Diretoria;
- VIII - Destituir os membros da Diretoria, no curso do prazo da gestão, sempre por justa causa;
- IX - Aprovar o Regimento Interno.

Compete à Diretoria:

- I - Elaborar e submeter à Assembléia Geral a proposta de programação anual da entidade;
- II - Executar a programação anual de atividades da entidade;
- III - Elaborar e apresentar à Assembléia Geral o relatório anual;

IV - Reunir-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração em atividades de interesse comum;

V - Contratar e demitir funcionários;

Parágrafo 1º.

Compete ao Diretor Presidente:

I - Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e o Regimento Interno;

II - Convocar e presidir as Assembléias Gerais de Sócios e reuniões da Diretoria;

III - Representar a entidade, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele, podendo constituir procurador com poderes da cláusula ad judicium e ou ad negotia, mediante a outorga de instrumento de procuração, assinada conjuntamente com o Diretor Vice-Presidente;

IV - Autorizar a execução dos planos de trabalho aprovados pela Diretoria;

VI - Responder pelas atividades e compromissos decididos pelo Conselho Diretor e/ou Assembléia Geral dos Sócios.

Parágrafo 2º.

Compete ao Diretor Vice-Presidente:

I - Substituir o Diretor Presidente na sua falta ou impedimento;

II - Auxiliar o Diretor Presidente, cumprindo as atribuições que lhe forem conferidas;

III - Constituir procurador com poderes da cláusula ad judicium e ou ad negotia, mediante a outorga de instrumento de procuração, assinada conjuntamente com o Diretor Presidente;

Parágrafo 3º.

Compete ao Diretor Superintendente:

I - Dirigir os serviços administrativos e planos de trabalho da entidade.

Parágrafo 4º.

Compete ao Diretor Executivo:

I - Secretariar as reuniões e redigir as competentes atas;

II - Elaborar relatórios de atividades;

III - Atender a correspondência.

Parágrafo 5º.

Compete ao Diretor Financeiro:

I - Ocupar-se da execução dos atos patrimoniais da entidade;

II - Apresentar relatórios de receita e despesa sempre que solicitados e anualmente, para submetê-los à Assembléia Geral dos Sócios e ao Conselho Fiscal;

III - Elaborar relatórios financeiros para entidades conveniadas, se solicitado.

Parágrafo 6º.

Compete a Diretoria como um todo:

I - Implementar as deliberações da Assembléia Geral de Sócios;

II - Representar a entidade;

III - Administrar, gerenciar e coordenar o plano de trabalho definido para o exercício, com as linhas gerais orçamentárias e a programação anual da sociedade;

- IV - Nomear ou destituir coordenadores de programas, bem como decidir sobre a criação ou extinção de órgãos gestores;
- V - Contratar serviços de assessoria e consultoria;
- VI - Contratar e demitir funcionários e serviços temporários;
- VII - Emitir parecer sobre operações de crédito e aquisição ou alienação de imóveis;
- VIII - Gerir financeiramente todos os recursos captados pela entidade;
- IX - Promover convênios com outras entidades;
- X - Contratar financiamentos para projetos;
- XI - Comprar e adquirir materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento dos projetos e atividades da entidade;
- XII - Convocar Assembléias Gerais de Sócios para apresentar relatório de atividades, planos de trabalho, orçamentos e previsões orçamentárias;
- XIII - Reunir-se ordinariamente a cada 15 (quinze) dias;
- XIV - Acompanhar sistematicamente a execução dos projetos e atividades desenvolvidos pela entidade;
- XV - Aprovar convênios e contratos de prestação de serviço a serem desenvolvidos pela entidade;

ITAFACE

Artigo 43

Compete à assembléia geral ordinária:

- eleger membros do conselho geral de administração e fiscal;
- aprovar planos de trabalho;
- aprovar balanços e contas.

Artigo 45

Compete à assembléia geral extraordinária:

- discutir assuntos referentes a bens e patrimônios;
- alterar ou reformar o presente estatuto;
- dissolução do ITAFACE;
- demais assuntos de relevância;
- exclusão de associado.

Artigo 53

Compete ao conselho de administração:

- representar o ITAFACE nos seus atos;
- convocar assembléias;
- contratar e demitir funcionários;
- montar planos de trabalho demais assuntos de relevância;
- administrar o ITAFACE.

Artigo 54

Compete ao presidente do conselho de administração:

- representar e responder pelo ITAFACE;
- presidir reuniões e assembléias;
- assinar documentos, recebimentos e pagamentos em conjunto com o tesoureiro;
- administrar o ITAFACE, em conjunto com a secretaria executiva;
- definir planos de trabalho, em conjunto com o conselho de administração;
- responder judicial e extrajudicialmente pela gestão.

Artigo 55

Compete ao vice-presidente do conselho de administração:

- substituir o presidente em suas faltas e impedimentos;
- acompanhar os processos, recebimentos e pagamentos feitos pelo presidente;
- auxiliar o presidente a administrar o ITAFACE, em conjunto com a secretaria executiva;
- auxiliar a definir planos de trabalho, em conjunto com o conselho de administração.

Artigo 56

Compete ao secretário do conselho de administração:

- secretariar reuniões e assembléias;
- arquivar documentos e correspondências;
- manter sobre sua guarda os livros do ITAFACE;
- substituir o tesoureiro nas suas faltas e impedimentos.

Artigo 57

Compete ao tesoureiro do conselho de administração:

- organizar a contabilidade;
- assinar em conjunto com o presidente as liberações de pagamentos;
- montar balanço anual e os balancetes, se necessário com a ajuda de consultoria externa;
- proceder ao recebimento e pagamentos;
- substituir o vice-presidente nas suas faltas e impedimentos.

Artigo 58

Compete ao suplente do conselho do conselho de administração, substituir o secretário nas suas faltas e impedimentos.

Artigo 60

Compete ao conselho fiscal:

- presidir reuniões e assembléias;
- manifestar sobre alienação e venda de bens e patrimônios;
- convocar reuniões e assembléias;
- manifestar sobre conduta dos associados;
- manifestar sobre planos de trabalho.

Artigo 61

Ao titular do conselho fiscal compete:

- convocar e presidir reuniões e assembléias;
- assinar documentos relativos aos pareceres do conselho fiscal;

- representar o conselho fiscal perante o conselho de administração,
- votar nas matérias de apreciação .

Artigo 62

Ao adjunto do conselho fiscal compete:

- substituir o titular nas faltas e impedimentos ,
- secretariar as reuniões e assembléias ,
- auxiliar o titular nas deliberações e decisões ,
- votar nas matérias de apreciação .

Artigo 63

Ao suplente do conselho compete:

- substituir o adjunto nas faltas e impedimentos ,
- manter sobre sua guarda os livros e documentos relativos ao conselho fiscal ,
- votar nas matérias de apreciação .

Observação Geral - O conselho fiscal poderá contratar serviços externos de terceiros para realizar auditorias e fornecer relatórios de avaliação dos programas e projetos.

Artigo 65

Compete ao conselho profissional:

- definir programas e projetos,
- planejamento das atividades,
- propor formas de trabalho,
- assessorar e orientar a formulação de programas e projetos sobre aspectos jurídicos, administrativo, estratégico e operacional,
- convocar reuniões e assembléias.

Artigo 66

Compete ao coordenador do conselho profissional:

- organizar calendário de reuniões,
- convocar e presidir reuniões e assembléias,
- coordenar as atividades do conselho.

Artigo 67

Compete aos adjuntos:

- secretariar os trabalhos do conselho,
- substituir o coordenador nas suas faltas e impedimentos,
- manter atas e documentos.

Observação Geral – Os membros do conselho profissional poderão participar das reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal do ITAFACE, desde que solicitado.

Artigo 69

Compete ao conselho técnico:

- analisar os aspectos técnicos, administrativos e jurídicos,
- fornecer pareceres e avaliações,
- fornecer suporte e apoio aos projetos e programas.

Artigo 71

Compete ao presidente do conselho técnico:

- representar o conselho perante o conselho de administração,
- convocar e presidir reuniões e assembléias,
- fornecer parecer e avaliações.

Artigo 72

Compete ao secretário do conselho técnico:

- secretariar as reuniões e assembléias,
- arquivar ou encaminhar documentações,
- substituir o presidente nas suas faltas e impedimentos.

Artigo 73

Compete ao suplente substituir o secretário nas suas faltas ou impedimentos.

Artigo 77

Compete à secretaria executiva:

- administrar o ITAFACE sob comando do conselho de administração,
- cadastrar documentação e encaminhar para segmentos interessados,
- organizar os planos de trabalho,
- procurar meios de atualizar o ITAFACE.