

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RODRIGO BONTORIN

**FUNDAÇÃO NADAR: AS PARCERIAS ENTRE O TERCEIRO SETOR E A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**CURITIBA
2013**

RODRIGO BONTORIN

**FUNDAÇÃO NADAR: AS PARCERIAS ENTRE O TERCEIRO SETOR E A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Ms. Cícero Fernandes Marques

**CURITIBA
2013**

Dedico este estudo já com o devido pedido de desculpas ao Grande e Verdadeiro Mestre Iluminado, Herdeiro da Religião Dualista do Fogo, e também aos guerreiros do livre pensamento que diariamente combatem a pobreza de espírito, a censura e a soberba. Humanidade deveras humana. Dedico, sobretudo, a minha grande mãe de coração Raquel (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a todos aqueles que proporcionaram momentos de reflexão sensorial ou extra-sensorial nesta minha caminhada, através do diálogo franco e aberto ou por meio dos instantes introspectivos de prazer e dor.

São nos momentos difíceis que devemos lembrar e valorizar aqueles que nos são caros. Por isso, agradeço ao casal de arquitetos, Leonardo Wolff e Briane Freitas, com suas preciosas contribuições e dados técnicos. Assim também, ao grande amigo e sábio, conhecedor das leis divinas e pesquisador da lei dos homens, o advogado Vinícius Valmor Brero, juntamente com o amor, doçura e dedicação da vossa esposa Paola Martins. Ademais, devo um agradecimento especial ao grande administrador público e amigo, Cristian Michael Busato. Da mesma forma, lembro e agradeço o apoio da vossa esposa, carinhosa e amiga, Alana Máisa Maciel Busato.

Por fim, agradeço a todos os professores e tutores que participaram dessa jornada, em especial a nossa querida e amiga Gabriella Bezerra, por sua grande capacidade intelectual, conhecimento invejável e, acima de tudo, pela simplicidade e humildade com que atendeu nosso grupo em meio a uma experiência não muito clara e indefinida. Também direciono meus sinceros agradecimentos ao querido, simpático e defensor do conhecimento Cícero Fernandes Marques, pelas suas valiosas dicas e conselhos, tanto acadêmicos quanto humanos. Não devo esquecer neste momento daquele Grande Ilustre Senhor Doutor Ph.D., porém Humano, mesmo com sua arbitrariedade, me ensinou importantes valores para a vida. Seus ensinamentos inversos me convencem cada vez mais da necessidade do ser humano ser mais humilde, justo, honesto e cordial.

“O homem tem tal predileção por sistemas e deduções abstratas que está disposto a distorcer intencionalmente a verdade, a negar a evidência dos seus sentidos para justificar sua lógica”.

Fiódor Dostoievski

RESUMO

BONTORIN, Rodrigo. **Fundação Nadar**: as parcerias entre o Terceiro Setor e a Administração Pública Municipal. Projeto Técnico. Especialização em Gestão Pública Municipal – UFPR: UAB. Curitiba, 2013.

Este projeto técnico tem por objetivo estudar a importância das entidades ligadas ao Terceiro Setor que compartilham responsabilidades com a Administração Pública municipal através das Redes de Cooperação. Com o advento da Constituição Federal de 1988, ocorreu a descentralização política e administrativa no país, e os municípios passaram a ser vistos como entes federativos autônomos, tendo assim maior poder decisório nas questões administrativas, fiscais, políticas e orçamentárias. Com isso, a partir desse novo entendimento, ampliaram-se as possibilidades no estabelecimento das relações intergovernamentais, facilitando às instâncias públicas locais firmarem parcerias com diversos setores organizados da sociedade civil. Com efeito, intensificou-se a aplicação dos sistemas em rede, sob forma de cooperação, dando um caráter horizontal nessas relações, modelo este que apresentou inúmeras vantagens e desvantagens. É nesse contexto que se encontram as organizações ligadas ao Terceiro Setor que, embora de direito privado, prestam um serviço de caráter e interesse público, sob os valores da filantropia e do voluntariado. Algumas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) – institutos que permitem repasses diretos do Poder Público –, recentemente estiveram envolvidas em casos de corrupção e desvio de dinheiro público, levando ao descrédito de todo o mencionado Terceiro Setor, que cuja desconfiança e descrédito não o merecem, uma vez que tem na sua finalidade social a prestação de serviços onde o Estado-Município muitas vezes não alcança, caso da Fundação Nadar. Portanto, diante desse cenário de desconfiança e descrédito gerado por ações isoladas, o projeto técnico pretende mostrar a relevância do trabalho realizado pela Fundação Nadar, visando padronizar e aprimorar os procedimentos para os convênios com a Administração Pública municipal.

Palavras-chave: Federalismo, Rede de Cooperação e Terceiro Setor.

ABSTRACT

BONTORIN, Rodrigo. **Fundação Nadar**: The partnerships between the Voluntary Sector and the Municipal Public Administration. Technical Project. Specialization in Municipal Public Management - UFPR: UAB. Curitiba, 2013.

This technical project studies the importance of voluntary sector entities, which share responsibilities with the Public Administration through Cooperation Networks. With the Federal Constitution of Brazil of 1988 the political and administrative decentralization of the State happened, and the cities became autonomous federal units having greater decision-making power in administrative, fiscal, political and budget areas. That new understanding broadened the possibilities of building intergovernmental relationships, making it easier for the public local instances to establish partnerships between several organized sectors of the civil society. That way the application of network systems increased, in the form of cooperation, yielding an horizontal character to the relationships, a model with advantages and disadvantages. It is in that context that the Voluntary Sector entities are found, which, although of private right, supply services of public interest and character through philanthropy and volunteering. Nevertheless, some Civil Society Organizations of Public Interest (OSCIP) – entities which allow direct transferring of resources from the State –, were recently involved in corruption cases and embezzlement of public money, affecting the reputation of the whole Voluntary Sector. But they do not deserve such discredit and distrust, given that their social purpose is to address demands that the State by itself cannot perform, of which Fundação Nadar is an example. Thus, in that scenario of discredit and distrust generated by individual cases, the technical project intends to show the relevance of the work done by Fundação Nadar, aiming at standardizing and improving the procedures for agreements with the Municipal Public Administration.

Keywords: Federalism, Cooperation Networks and Voluntary Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Vantagens na Aplicação do Sistema Horizontal em Rede

Quadro 2 – Desvantagens na Aplicação do Sistema Horizontal em Rede

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	4
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	5
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	5
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	6
2.1 FEDERALISMO	6
2.2 REDE DE COOPERAÇÃO	7
2.3 TERCEIRO SETOR.....	10
3. METODOLOGIA	13
4. A ORGANIZAÇÃO	14
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	14
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
5. PROPOSTA	19
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	20
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	25
5.3 RECURSOS	27
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	28
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	30
6. CONCLUSÃO	31
7. REFERÊNCIAS	33
ANEXOS	37

1. INTRODUÇÃO

Geralmente a Administração Pública Municipal se depara com certas situações indesejáveis ou com alguma demanda que ela própria não consegue intervir. São muitos os casos de problemas que já compõe a agenda governamental, mas o poder público não dispõe de recursos (materiais, financeiros, humanos, cognitivos, entre outros) para solucionar ou melhorar tal situação-problema. Essas demandas sociais podem aqui ser entendidas como *inputs*, as pressões que ocorrem em um processo político, para influenciar as decisões políticas. E quando essas decisões são transformadas em Políticas Públicas de fato, entendemos que ocorrem *outputs*, ou seja, respostas dadas dentro do processo político diante daquelas pressões exercidas (RUA, 2012).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, os municípios foram reconhecidos como entes federativos, gozando de maior autonomia administrativa, fiscal, política e financeira, tendo a possibilidade de firmar convênios e parcerias com outras entidades – públicas, privadas, governamentais e não-governamentais – compartilhando responsabilidades da solução destes problemas.

É neste contexto que as redes públicas de cooperação, ao mobilizar outros setores organizados da sociedade, colaboram e cooperam com a melhoria da qualidade de vida de determinada sociedade, através de serviços prestados ou pela ajuda material que disponibilizam. Essas redes podem se mostrar ainda mais vantajosas quando envolvem entidades do Terceiro Setor, pelo intrínseco princípio da caridade que carregam. Desta maneira, o presente projeto traz um estudo de caso da Fundação Nadar, mostrando que as entidades ligadas ao Terceiro Setor podem ser úteis e servir como uma eficiente ferramenta ao gestor público municipal.

1.1 Apresentação/Problemática

Para este estudo, o cenário utilizado foi o Município de Colombo, que possui uma peculiaridade em sua realidade social. Percebemos que em um mesmo espaço dois cenários de uma mesma cidade estão em constante embate e conflito.

O povoamento desta cidade teve início no ano de 1878, com a imigração de um grupo de colonos italianos, fundando a Colônia Alfredo Chaves. Os imigrantes trouxeram da Europa a cultura e os costumes, que até hoje servem de referência e identidade para este povo. Distanto a pouco menos de 23 quilômetros de Curitiba, em um curto período de tempo a Colônia prosperou, conseguindo emancipação política, recebendo o nome de Colombo, em homenagem ao navegador e descobridor das Américas (FERRARINI, 1992).

Com o tempo, a cidade cresceu e esse cenário pacato e conservador foi sendo transformado. Nas décadas de 1980 e 1990, o governo do Estado divulgou propagandas que atraía e instigava o desejo de diversas pessoas morarem no Paraná. Com isso, Curitiba e toda a Região Metropolitana – da qual Colombo é parte – começou a presenciar um inchaço populacional devido ao intenso fluxo migratório para a região. Pessoas vindas dos mais diversos rincões buscavam na capital paranaense novas possibilidades e condições de vida, e aos poucos, foram ocupando a localidade onde está Colombo. A peculiaridade supramencionada está na maneira como foi dada essa ocupação, pois o município ainda hoje é visivelmente dividido por uma barreira imaginária entre o centro e a periferia.

O centro é a parte mais antiga e conservadora do município, formada principalmente por imigrantes italianos que começaram a povoar o território no final do século XIX. Como parte desse centro, atualmente, integram-se as áreas rurais de Colombo, com populações que se dedicam a agricultura que juntamente com as indústrias extrativistas da cal e a prestação de serviços, formam a base econômica do município (IBGE – O Brasil município por município). O centro, assim, é um local mais rico, conservador, com menor risco social, tendo o crescimento populacional e urbano mais moderado e controlado. Apresenta melhores condições, com infraestrutura, pavimentação, saneamento básico, influenciando inclusive na valorização dos terrenos e imóveis da região.

Já na periferia, com o resultado dos anos 80 e 90, é o local onde a massa migratória se instalou e que ainda hoje se mantém. Podemos dizer que esse fenômeno foi causado pelo crescimento de Curitiba para “cima” de Colombo. Consequência desse crescimento desordenado e das ocupações indevidas é a configuração de um espaço com maior risco social e econômico. Geralmente elas são feitas em locais impróprios, sem oferecer as mínimas condições aos moradores, e, somente *a posteriori*, ocorrem a regularização dos terrenos e moradias. É

justamente esse fato que implica uma “dívida social” do Estado com relação a essa população. Uma demanda na qual o Município sozinho encontra dificuldade em resolver. As políticas de cunho social passam a ser preocupações posteriores, muitas vezes não atendendo a demanda dos mais necessitados. Elas são ajustadas - ou pelo menos deveriam -, de acordo com esse cenário bipartido, entre centro e margem.

Uma reflexão acerca da formação urbana e territorial recai sobre a população. Para Foucault (2003, p. 147), são as relações de poder (relações que os diversos grupos mantêm com aquilo que é entendido como elite) que definem o que é centro e margem. Não é por estarem em uma região periférica que podemos chamá-los de marginais. A marginalia, segundo o estudioso francês, não é a condição daqueles que se encontram às margens da sociedade. A marginalidade aparece como peça funcional da própria sociedade, esteja ela no centro ou na margem. Conforme o autor, entendemos que

As margens onde circulam não são marcadas pela fronteira da exclusão: elas são os espaços discretos e ensurdecidos que permitem ao perfil mais honroso se estender e à lei mais austera se aplicar. O que um certo lirismo chama de ‘margens’ da sociedade, e que se imagina como um ‘fora’, são os [próprios] intervalos internos, as pequenas distâncias intersticiais que permitem o funcionamento.

As barreiras que dividem centro e margem são transitórias, imaginárias, discretas. Não é a condição de risco social, portanto, que irá determinar sobre a identidade daquela determinada população em Colombo. Também, de acordo com Foucault, não devemos mais pensar a sociedade como um agente que submete todos os atores sociais às suas determinações. A sociedade, para o filósofo, deve ser entendida em uma pluralidade de processos, marcada por descontinuidades, fragmentados, e forjam uma identidade também plural, na medida em que os sujeitos estão submetidos a uma série de situações. As identidades são “construídas ao longo dos discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicas” (FOUCAULT, 2002, p.108).

Com essa particularidade presente em Colombo, de um cenário dividido, são crescentes as demandas e situações-problemas que o Poder Público Municipal não consegue resolver por si mesmo. Por mais que a questão social integre a agenda governamental do Estado, o crescimento desenfreado acabou por gerar inúmeros

problemas sociais, como falta de saúde, habitação, saneamento, educação, entre outros.

Segundo o IBGE, no ano de 2000, Colombo tinha uma população de 183.329 habitantes. Já no ano de 2010, houve um crescimento de quase 30%, chegando a 213.027 moradores. Ainda de acordo com dados do censo, Colombo apresentou um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio, ou seja, uma cidade com baixa qualidade de vida, comparativamente à capital Curitiba, justificando parte da realidade social colombense. O critério do IDH foi proposto em 1996, pelo *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento*, formado por “indicadores de renda e pela taxa de alfabetização e da expectativa de vida, ao nascer, dos indivíduos, em diferentes países (SANTOS, 2009, p.21).

Diante desse contexto, como forma de amenizar e dividir as soluções dos problemas sociais empíricos surgem as entidades ligadas ao Terceiro Setor, que realizam um trabalho de interesse público. Ocorre que nos últimos anos essas organizações foram marcadas pela desconfiança, sobretudo, daquelas que tiveram envolvimento em casos de corrupção e desvio de dinheiro público.

Ademais, com reflexões acerca das possibilidades do Executivo Municipal firmar parcerias e convênios com entidades filantrópicas por meio das Redes de Cooperação, devolveu a credibilidade que sempre mereceram, sendo, pois, bastante pertinentes para a nossa atual realidade e que compõe o objetivo deste estudo.

É mister que a Administração Municipal fortaleça os vínculos entre diversos setores organizados da sociedade, com os ideais de uma gestão participativa, mas que, acima de tudo compartilhe as responsabilidades, e não apenas as transfira. É preciso, portanto, cada vez mais capacitar seus gestores a fim de promover a profissionalização e a sustentabilidade das entidades ligadas ao Terceiro Setor, mas com o devido respaldo legal, cumprindo também os princípios caros à Administração Pública.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Perceber de que maneira a Fundação Nadar representa o Terceiro Setor atuando de forma eficaz em áreas de competência da Administração Pública, compartilhando responsabilidades na execução das tarefas onde o Estado não atua

com a eficiência esperada e, assim, mostrá-lo como um instrumento importante quando aliado à Administração Pública Municipal na condução da problemática social. Percebida essa importância, a partir do convênio entre a Fundação Nadar e a Prefeitura Municipal de Colombo, propor um modelo de padronização para os procedimentos de celebração de convênio através do respaldo legal pertinente.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

1. Explorar o convênio/parceria firmado entre a Fundação Nadar e a Prefeitura Municipal de Colombo, em forma de Rede de Cooperação, como uma oportunidade de solucionar problemas/demandas da sociedade que o Poder Público sozinho é ineficiente;
2. Promover, a partir deste estudo de caso, uma revisão bibliográfica e teórica sobre a atuação conjunta do Terceiro Setor com a Administração Pública Municipal, enquanto Rede de Cooperação, apontando suas potencialidades e limitações, vantagens e desvantagens;
3. Apontar as características do convênio com a Fundação Nadar visando a otimização e a padronização dos convênios e dos sistemas em rede.

1.4 Justificativas do objetivo

Partindo de um estudo de caso – Fundação Nadar – sobre o Terceiro Setor no município de Colombo, Estado do Paraná, com uma formação em Rede de Cooperação com o Poder Público municipal através de convênios, objetivamos mostrar neste projeto técnico que ele guarda uma grande potencialidade em compartilhar responsabilidades sociais, juntamente com a Administração.

Para isso serão recorrentes os temas Federalismo, Redes de Cooperação e Terceiro Setor.

De forma indutiva, o estudo de um caso particular poderá corroborar as vantagens e desvantagens das Redes de Cooperação, juntamente com a revisão

bibliográfica sobre o Terceiro Setor, contribuindo de forma positiva no estabelecimento dos convênios, seja do caso estudado ou não.

Essa revisão, observando juntamente com dispositivos legais pertinentes e com o princípio da filantropia, poderá confirmar a ideia central deste trabalho, de que essas entidades podem contribuir com as responsabilidades sociais em uma determinada realidade.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A partir do estudo de três conceitos-chave – Federalismo, Redes de Cooperação e Terceiro Setor – buscaremos mostrar a crescente pertinência do tema deste projeto para a Administração Pública e para as demandas sociais deste município analisado.

2.1 Federalismo

Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, as instâncias públicas municipais foram reconhecidos como entes federativos e passaram a gozar de maior autonomia administrativa, política, fiscal e orçamentária. Esse federalismo, assim, sugeriu a descentralização política no Brasil e engendrou uma nova ordem administrativa aos municípios, que passaram a ter autonomia também no processo decisório. São notáveis as vantagens das instâncias locais com relação ao governo centralizado, pelo fato de estarem melhor situadas da demanda a ser atendida e mais próximas dos usuários finais de bens ou serviços oferecidos pelo Poder Público (AMARAL FILHO, 2004).

Nesse sentido, a vantagem da descentralização reside no fato do poder decisório estar mais próximo da população. Contudo, a descentralização com ênfase na autonomia dos governos locais sem considerar uma gestão participativa é criticada por Amaral Filho. A descentralização deve ocorrer juntamente com a cooperação, garantindo governabilidade e sustentabilidade das Políticas Públicas, evitando a simples transferência de responsabilidades – de uma a outra esfera governamental, ou de um ente público para outro privado ou para o Terceiro Setor – como muitas vezes ocorre (AMARAL FILHO, 2004). Neste ponto, o autor destaca um

novo conceito de federalismo, juntamente com a noção de recentralização, de que as responsabilidades devem ser compartilhadas e não simplesmente transferidas. O Estado tem a possibilidade de firmar convênios e parcerias para resolver certas situações, mas deve fazer de forma cooperativa e compartilhada.

Com essa nova ordem, a descentralização na atualidade deve ser vista como um processo de democratização do país, uma vez que as vontades e as experiências e informações locais passaram a ter maior relevância, atuando de forma mais eficiente na Administração Pública. Nesse ponto, entendemos que as Redes de Cooperação mostram-se cada vez mais operantes, uma vez que favorece também a coordenação intergovernamental (ABRÚCIO, 2002).

Desse modo, descentralização, por definição, pode estar relacionada a delegação de funções de órgãos centrais, para agências autônomas. Abrúcio (2002) ressaltou a aplicação de um sistema horizontal das estruturas públicas, com o repasse de maior responsabilidade para os que estão na ponta, no caso aqui Fundação Nadar, representante do Terceiro Setor. Ou ainda, a descentralização denomina muitas vezes a simples transferência de atribuições e tarefas.

2.2 Redes de Cooperação

Com a descentralização política e com o reconhecimento dos municípios como entes federativos, ampliaram-se as possibilidades para atender as demandas da sociedade. Com isso, as Redes de Cooperação evoluíram conceitualmente, tendo em vista que já eram estudadas desde o início do século XX em disciplinas acadêmicas como Teoria Organizacional, e passaram a preencher uma lacuna onde diversas organizações não tinham capacidade de revolver sozinhas (MALMEGRIN, 2010, p. 14). Embora o conceito seja diverso, tenha sofrido uma evolução ao longo dos anos e possa compreender outras definições, entendemos que, segundo Inojosa (INOJOSA, 1998, p. 1-2 *apud* MALMEGRIN, 2010)

Rede é parceria voluntária para a realização de um propósito comum. Implica, nesse sentido, a existência de entes autônomos que, movidos por uma idéia abraçada coletivamente, livremente e mantendo sua própria identidade, articulam-se para realizar objetivos comuns.

São, portanto, articulações organizacionais com a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos e atender certas demandas. Podem também ser definidas como um “conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados” (TODEVA, 2006 *apud* BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

O Sistema em Redes é horizontalizado, diferente daquele encontrado nas grandes organizações capitalistas que possui uma Estrutura Hierárquica Tradicional, tida como verticalizada. Tanto na estrutura Organizacional Hierárquica Tradicional, como no Sistema em Redes, observamos vantagens e desvantagens para a sua aplicação em conjunto com a Administração Pública. Inevitável, portanto, como veremos a seguir, é estabelecer um estudo sem cairmos no mérito da comparação, pois aquilo que se mostra vantajoso para uma Rede, às vezes não é para outra. Também, convém ressaltar, que estudos que abordem de forma simplista apenas vantagem ou desvantagem de um determinado sistema, são bastante limitados, uma vez que diversas outras variáveis devem ser consideradas, como a região onde é aplicada, o objetivo da Rede analisada, quais os atores e agentes envolvidos no processo, entre outras (SEVERO, 2012).

Teoricamente, alguns pontos da Estrutura Tradicional verticalizada são extremamente viáveis e se mostram eficazes para cumprimento das Políticas Públicas. Já o Sistema em Rede, horizontalizado, é um modelo que também traz importantes contribuições para a cultura organizacional. Assim, não podemos cair em um reducionismo e apenas optar por alguma delas. Devemos lançar um olhar criterioso e buscar em ambas um molde mais vantajoso – ou que evite as desvantagens – para atender com eficiência os interesses públicos e as demandas locais.

No Sistema em Rede não há verticalidade entre as relações. A estrutura organizacional é horizontal, e o poder decisório é descentralizado. Existem diversos setores que compõem a cadeia, e cada um com sua autonomia e poder de participação. Cada setor tem uma visão do todo, das metas e dos resultados, mas muitas vezes essas visões não são compartilhadas (ou centralizadas como o modelo tradicional). Por isso, cada agente que compõe o Sistema em Rede estabelece uma relação de interdependência, mas nem por isso é inflexível. A flexibilidade é outra característica fundamental para o funcionamento dessa estrutura horizontal. Cada

ator ou peça do sistema estabelece uma conexão com os demais, através da cooperação e da ajuda mútua. Por se tratar de uma rede horizontal, em que não há separação e definição hierárquica, não há relações de subordinação. No entanto, existem as lideranças participativas, que promovem mediações para induzir os debates e questionamentos para o objetivo comum da Rede, mas não configuram entes hierárquicos. Também, esse sistema tem por característica, como já observado, a plena participação e a cooperação entre os diversos setores. A comunicação pode ocorrer de diferentes formas, em vários sentidos. Mas não há uma centralização para controlar esse aspecto. Não há um líder ou um setor que define isso na rede, ou de onde partem as informações e a comunicação (SEVERO, 2012).

A mérito de comparação, observamos inversamente que a estrutura organizacional no modelo Tradicional Hierárquico, de acordo com Severo (2012), traz uma série de setores e pessoas, subordinadas a uma idéia ou líder – pode ser um grupo de pessoas ou até mesmo um setor próprio com plenos poderes decisórios. Assim, o processo de decisões é centralizado e, por isso, toda cadeia é organizada hierarquicamente. Quanto mais inferior o nível hierárquico, maior o grau de subordinação com os demais superiores. Por isso, também se fala de uma estrutura verticalizada - de cima para baixo. A maioria das instituições da nossa sociedade hoje é vertical. Possui uma estrutura rígida com pouco acesso para participações e opiniões, uma vez que as decisões ocorrem de cima para baixo. Um mesmo sistema pode contar com mais de uma cadeia hierárquica, mas todos sob uma mesma liderança. Entendemos que não há uma visão ampla nem princípios de cooperação para beneficiar o todo, pois todo o sistema é setorizado, e cada subordinado hierárquico possui suas funções e defende seus próprios interesses. A comunicação ocorre da instância superior para a inferior. Mas, quanto mais baixo o nível da hierarquia ocupada, menor a qualidade das informações e menor a confiança para repassá-las. Às vezes, mesmo sendo informações de interesse do estrato subordinado, estas são mantidas na hierarquia imediata. Só são repassadas quando realmente houver o interesse da instância superior. Importante observar nessa organização que a hierarquia rígida defende o interesse dos subordinados de acordo com suas funções, para que não haja a simples transferência de responsabilidades.

2.3 Terceiro Setor

As Redes de Cooperação apresentam grandes potencialidades e vantagens para a Administração Pública, se trabalhadas de maneira transparente e correta. Quando as redes resultam da associação do Estado com organizações não-estatais – como entidades do Terceiro Setor –, autorizadas para a prestação de um serviço descentralizado, de caráter público, respeitando a legislação vigente, podemos categorizá-la como híbrida. Embora envolvam o Terceiro Setor, acabam por disponibilizar um serviço público, suprimindo uma necessidade social do Estado.

A expressão Terceiro Setor está baseada na classificação e na presunção da existência do primeiro e segundo setor. Assim, o entendimento é de que todas as organizações estatais e todos os tipos de governos são classificados como representantes do Primeiro Setor. Já as empresas tradicionais cujo objetivo é o lucro, são integrantes do Segundo. E estão no Terceiro Setor as organizações privadas, mas com objetivos públicos, possuindo assim elementos dos dois setores anteriores. Em suma, essas organizações não visam o lucro como objetivo, nem fazem parte do Estado.

O termo passou a ser empregado a partir dos anos 70 nos Estados Unidos e na década de 1980 na Europa. A expressão passou a ser consolidada referindo-se àquelas organizações que, apesar de privada, não tinham objetivos particulares e, mesmo com metas coletivas e de caráter público, não faziam parte do Estado. Nesse sentido, o Terceiro Setor é composto por organizações não governamentais, que não visam lucro, e tem como objetivo principal gerar serviços de caráter público. Atualmente, independentemente de quais sejam suas especificidades de atendimento, as entidades do Terceiro Setor são de extrema importância para o andamento das engrenagens da sociedade como um todo, pois acabam preenchendo lacunas que muitas vezes não são atendidas pela esfera pública municipal, estadual ou federal (FERNANDES, 1996). Também, de acordo com este pensamento, o autor progride na reflexão e mostra que as organizações que compõe o Terceiro Setor são mantidas e criadas pelo ideal do voluntariado, fora da esfera governamental, visando manter práticas assistencialistas de caridade e filantropia, fortalecendo o conceito de cidadania existente na sociedade civil. Corroborando ainda mais com esse pensamento, Kanitz (2013), com argumentos

consonantes, afirma que o Terceiro Setor é composto por organizações não governamentais que não visam lucro e tem como objetivo principal gerar serviços de caráter público. Está ligado, assim, às ações filantrópicas e que visam a manutenção do bem estar social. O Terceiro Setor de acordo com o autor oferecer/produzir serviços de caráter público, de interesse comum, atendendo os anseios da sociedade.

As entidades representantes do Terceiro Setor não objetivam substituir o Estado, mas agir em parceria não só com ele, mas também com toda sociedade, “buscando alcançar um mundo sustentável, economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo” (DI PIETRO, 2008).

As diversas referências sobre o tema em questão ajudam a esboçar o campo conceitual nas ações que estão voltadas para o Terceiro Setor. Para Leite (2003), o termo Terceiro Setor é usado para designar o conjunto de entidades da Sociedade Civil de Fins Públicos e sem objetivo de lucro. O autor ainda expõe que este segmento existe em conjunto com o Estado e com o Mercado em geral, respectivamente Primeiro e Segundo Setores, conforme supracitado. O Terceiro Setor não visa lucros e nem o proveito pessoal de seus gestores, mas se dedica à consecução de fins públicos.

No Brasil, o reconhecimento do Terceiro Setor deve ser entendida como reflexo da Reforma do Estado, com a criação em 1995 do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Conforme o entendimento de Leite (2003, p.2), “é necessário reduzir o núcleo do próprio aparelho do Estado [através] do desenvolvimento das organizações públicas não-estatais, das organizações voltadas para o interesse público”.

Para Hudson (1999) o Terceiro Setor é composto por Organizações que tem seus objetivos voltados principalmente para questões sociais ao invés de econômicos. O âmago destas Organizações consiste em instituições de caridade, organizações religiosas, artísticas, comunitárias, sindicatos, associações profissionais entre outras Organizações voluntárias.

Os conceitos do Terceiro Setor são consonantes e convergem no que diz respeito ao princípio de voluntariado e filantropia. Cardoso (1997), da mesma forma, confirma essa relação e avança no campo conceitual trazendo uma visão diferenciada sobre o Terceiro Setor, definindo-o como um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre uma realidade social,

surgindo a partir daí, como uma esfera pública não estatizada, que tem ações privadas de sentido público.

Um aspecto bastante relevante sobre estas organizações é a capacidade de gerar empregos e acumular mão de obra para fins coletivos. Segundo Falconer (2003), o Terceiro Setor no Brasil é composto por aproximadamente 200 mil entidades e emprega cerca de 1 milhão de pessoas e esse número cresce ainda mais caso sejam creditados os voluntários. Interessante observar que estas entidades muitas vezes são compostas por profissionais altamente qualificados, como é o caso da entidade analisada a seguir.

A demanda por tais serviços tem crescido de maneira cada vez mais rápida e isso pode ser creditado, entre outras questões, à lacunas deixadas em aberto em diversas áreas primordiais ao desenvolvimento e atendimento da sociedade, como saúde, cultura, ação social, educação ou esporte.

Inerente a gama conceitual sobre o Terceiro Setor, aparecem questões relacionadas à Responsabilidade Social destas organizações. Com isso, através do Marketing Social, as empresas parceiras e conveniadas buscam relacionar a sua imagem a esta responsabilidade, na medida em que tentam inculcar hábitos que visem melhorar a saúde, proteger o meio ambiente, prevenir acidentes e contribuir para as comunidades em geral (KOTLER; LEE, 2011).

O Marketing Social, diferentemente do Marketing tradicional ou comercial, é mais difícil de ser aplicado. Segundo Kotler e Lee (2010, p.76) os desafios enfrentados para tentar influenciar as pessoas a abandonar um comportamento de vício, como parar de fumar, ou resistir à pressão dos amigos em prevenir-se sexualmente ou ouvir notícias ruins no caso de um teste de HIV são muito mais complexos, pois enquanto o Marketing comercial vende bens e serviços, o Marketing Social vende comportamentos. Essa dificuldade ocorre, também, pelo fato do conceito de uma determinada empresa ser socialmente responsável difere de autor para autor. Para alguns pesquisadores a responsabilidade social aborda apenas ações como filantropia, doações etc., mas para outros o tema vai muito mais além.

No Brasil, foi a partir dos anos 90 que ocorreram diversas ações relacionadas a participação e responsabilidade social, na tentativa de fomentar o desenvolvimento e a transformação da sociedade.

Com isso, temos a noção de sustentabilidade, bastante discutida atualmente. Sustentabilidade vai além da preservação dos recursos naturais e da viabilidade de

um desenvolvimento sem agressão ao meio ambiente. Implica deste modo, na própria Responsabilidade Social. Refere-se ao equilíbrio do ser humano consigo mesmo e com o planeta. Esta idéia está atrelada ao sentido do que somos de onde viemos e para onde vamos, enquanto seres humanos. “[...] Quando falamos em vida sustentável, a entendemos como um modo de vida de bem estar e bem viver para todos, em harmonia (equilíbrio dinâmico) com o meio ambiente: um modo de vida justo, produtivo e sustentável” (GADOTTI, 2010, p. 52).

Nesta perspectiva, o conceito de sociedades sustentáveis inclui, além da sustentabilidade ecológica, ambiental e demográfica, os aspectos sociais, culturais, espirituais e políticos, capazes de garantir o bem-viver das pessoas, a cidadania e a justiça distributiva, para a atual e as futuras gerações, ou seja, é uma sociedade capaz de satisfazer as necessidades das gerações de hoje sem comprometer a capacidade e as oportunidades das gerações futuras. Assim, podemos considerar como sustentáveis as ações que buscam assegurar o futuro de um lugar, com qualidade de vida, respeito às pessoas e sua cultura, conservação do meio ambiente, manutenção da biodiversidade e adequação ao território. Portanto, a sustentabilidade é um conceito multidimensional, que possui relações de interdependência entre as variadas dimensões, compondo um sistema complexo, no qual o ser humano está inserido (GADOTTI, 2010).

3. METODOLOGIA

Com base na documentação oficial do Convênio firmado entre Prefeitura Municipal de Colombo e Fundação Nadar, juntamente com e os relatórios do serviço prestado pela instituição de prática, desenvolver um **estudo de caso** – exploratório-descritivo – sobre o Terceiro Setor como uma ferramenta para a Administração Pública, ficando evidente a abordagem **indutiva** (parte-se do particular para formular o geral). Ademais, através da revisão bibliográfica e da exemplificação da Fundação Nadar, mostrar de que maneira o Executivo Municipal pode compartilhar responsabilidades e apresentar soluções a certas demandas sociais, mesmo diante do descrédito sofrido por essas organizações na atualidade.

A técnica de pesquisa utilizada para a padronização dos convênios com entidades ligadas ao Terceiro Setor é a observação participante. Esse método é caracterizado pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo

de pesquisa e, assim, “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.79 *apud* ARCIE, 2011).

Neste estudo não são buscados resultados absolutos, pontuais ou focalizados, pois esse tipo de pesquisa descritiva aponta tendências subjetivas e, por isso, os resultados não podem ser generalizados. Nesta modalidade de pesquisa os elementos contemplados com profundidade. Por isso, apresenta uma pequena amplitude, mas com grande profundidade. Nesse sentido, essa pesquisa permitirá um conhecimento detalhado sobre certo objeto que, mas não propõe seu esgotamento. Um fator limitante é a dificuldade de propor generalizações a partir de estudos específicos deste tipo (ZANELLA, 2009).

4. A ORGANIZAÇÃO

Este estudo de caso, exploratório, sobre a Fundação Nadar visa mostrar de maneira geral as características e potencialidades do Terceiro Setor em parceria com o Administração Pública Municipal de Colombo. Após a descrição geral e a apresentação do serviço prestado por esta organização, mostrar a importância destas organizações para a Administração Pública.

4.1 Descrição geral

Fundada em agosto de 2001, por um grupo de pais de atletas, a Fundação Nadar tem como objetivo principal oferecer natação para crianças carentes do município de Colombo, no estado do Paraná. No início, o número de vagas disponíveis para crianças carentes era extremamente limitado, pois além de ajuda financeira para manutenção das atividades, o programa dependia da cessão, de forma gratuita, do espaço físico por uma escola de natação, tendo em vista que o município o qual está localizada – Colombo – não possui espaço público adequado para tal prática esportiva.

Com o passar do tempo, a confiabilidade no programa por parte de investidores e empresários da região aumentou e, com isso, o número de vagas

para alunos e de voluntários também, pois o apoio e os recursos foram ampliados. Dentro desse cenário de desenvolvimento ano após ano, atualmente o programa vem sendo tratado como referência na área social, pois é uma das poucas entidades no cenário nacional que oferece atividades esportivas e através disto obtém resultados expressivos, tanto na criação de atletas de alto nível quanto no desenvolvimento de cidadãos comprometidos com seus direitos e deveres na sociedade.

Essa entidade do Terceiro Setor, caracterizada em seu estatuto como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), de direito privado, mas, de interesse público, sem fins lucrativos, surgiu da necessidade da atuação mais efetiva na formação de atletas para a natação competitiva no município – mesmo este não possuindo estrutura pública para esta modalidade esportiva, antes vista como elitizada. A Fundação Nadar, além do objetivo da formação de atletas, tem para si que suas ações devem ser inclusivas, ou seja, devem permitir a participação de crianças e adolescentes que não tenham condições financeiras para a prática esportiva da natação (FUNDAÇÃO NADAR, 2001).

Atualmente, a Fundação Nadar possui diversos parceiros da esfera pública, entre eles a Prefeitura Municipal de Colombo, e da iniciativa privada, como o gabaritado Técnico de Natação e um escritório especializado que presta os serviços de Contabilidade para a entidade, auxiliando suas atividades diversas. É notável a formação de uma Rede de Cooperação para o cumprimento de um objetivo comum e do interesse coletivo. Seu grupo de trabalho, que atua promovendo eventos sociais para angariação de fundos, é composto por pais de atletas e voluntários, contando com aproximadamente 100 pessoas. Muitos deles apresentam um alto grau de profissionalismo e conhecimento técnico, que traz importantes contribuições a rede estudada. A estrutura Administrativa é composta pelo Conselho de Curadores, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva (FUNDAÇÃO NADAR, 2001). Com relação aos usuários diretos da entidade, estes são formados por atletas, com idade entre 08 e 19 anos, e também pelos seus responsáveis legais, totalizando cerca de 160 pessoas (BUSATO, 2012).

Embora o universo de atletas ainda seja muito maior do que a possibilidade da Fundação Nadar em atendê-los, esta rede pública de cooperação desportiva local visa também servir de exemplo para outras instituições e ações que contribuam para a mesma causa. O principal objetivo da Fundação Nadar é promover e incentivar a

prática da natação, da iniciação ao alto rendimento. Especificamente, tem como metas contribuir para a inclusão social por meio da prática esportiva e promover ações e parcerias que permitam o desenvolvimento de uma equipe de natação de alto-rendimento para o município de Colombo.

Como toda instituição sem fins lucrativos, a Fundação Nadar busca parcerias para conseguir atingir suas metas e contribuir para a prática da natação de forma responsável e contínua, beneficiando parte da sociedade com suas ações e tornando-se incentivadora de outras, que igualmente fortaleçam o esporte e amenizem as desigualdades sociais no Brasil. Segundo Malmegrin (2010), a efetividade de uma Rede Pública de Cooperação é observada através da capacidade de produzir impactos na sociedade, promovendo assim o desenvolvimento local. Ou seja, a efetividade da rede de cooperação é a capacidade de uma rede promover dinamismo econômico e melhoria na qualidade de vida da população envolvida (MALMEGRIN, 2010, p.24-5).

Pelo fato de o município não disponibilizar um espaço público para essa modalidade esportiva, a Fundação Nadar, através de várias parcerias. Os recursos financeiros para o funcionamento da Fundação Nadar são oriundos da captação de empresas privadas por meio da Lei do Incentivo ao Esporte do Governo Federal, do convênio com a Prefeitura Municipal de Colombo e do Fundo Municipal da Criança e do Adolescente, além de donativos de empresários e patrocinadores. Também existem recursos angariados nos eventos organizados anualmente pela própria entidade, como os bingos, feijoadas e jantares beneficentes e bazares.

Essa Rede de Cooperação firmada com uma organização do Terceiro Setor no município de Colombo tem proporcionado às crianças carentes o acesso a prática desportiva da natação, antes vista como um esporte de elite pelo alto custo que envolve. Além de promover a inclusão social de crianças carentes, muitas delas em condição de vulnerabilidade social, têm despertado o senso de responsabilidade, disciplina, sociabilidade e espírito de equipe, através da prática desportiva. Também, o projeto tem se mostrado descobridor e formador de talentos dos desportos aquáticos do município. Cada pessoa envolvida contribui com a Fundação de acordo com suas habilidades e competências – contabilidade, administração, proprietário escola de natação –, sob os princípios de ajuda mútua, solidariedade, cooperação e comprometimento com o interesse comum da entidade.

Compõe a Fundação Nadar diversas pessoas, que são classificadas como: Parceiros da Água, Parceiros Financeiros, os Parceiros Diversos e os Voluntários. Além disso, através do Convênio 99/2011, 2º Termo Aditivo 002/2013, estabelecido com a Prefeitura Municipal de Colombo, a entidade recebe um repasse mensal, garantindo seu funcionamento, conforme termo e relatório anexos. As atividades desportivas são centralizadas na Escola de Natação do Parceiro da Água, e as decisões administrativas ocorrem em um espaço físico disponibilizado gratuitamente por um empresário envolvido com a entidade. Os eventos para angariar fundos e recursos, como o bingo, feijoada e bazares, ocorrem em ambientes do poder público ou privado, mediante prévia autorização e formalização perante os atores envolvidos.

Esse projeto mantido pela Fundação Nadar e pelos demais parceiros, colaboradores e voluntários existe desde 2001, e tem se mostrado viável, pois ajuda anualmente diversas crianças e famílias. Pelo fato dos pais estarem juntamente engajados nessa rede, são significativas as mudanças integradas na vida do atleta e sua família. Parte-se do específico para o geral e a transformação na vida de um atleta implica melhorias em toda a comunidade. Interessante observar que, independente da oscilação política, essa é uma rede de cooperação sustentável, existindo mais cooperação e ajuda que conflitos. A rede tem uma causa social bastante expressiva no município de Colombo, tendo a viabilidade, assim, garantida pelo poder público.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

O estudo de caso em questão, indutivo, mostrou-se viável na medida em que as entidades ligadas ao Terceiro Setor desempenham um papel importante na sociedade, suprimindo falhas que a Administração Pública não consegue prever. Contudo, a imagem de desconfiança e descrédito formada a partir do envolvimento destas organizações com corrupção e desvio de dinheiro público é um problema a ser superado, com ações respaldadas em lei e com a transparência dos convênios. E é justamente a diferenciação que existe no estatuto dessas instituições – OSCIPs podem receber dinheiro público e ONGs não –, que irá garantir um funcionamento

eficaz e padronizado, desde que amparadas pela legislação pertinente, combatendo assim o envolvimento do Terceiro Setor com a corrupção.

Desta maneira, entendemos por Organizações Não Governamentais (ONGs) as entidades de direito privado, sem fins lucrativos e que não recebem recursos públicos para suas atividades. As ONGs operam de acordo com as regras do direito privado, mas tem por objetivo desenvolver atividades de interesse público. Com tempo, por desempenharem atividade de interesse público, as ONGs passaram a reivindicar ajuda do Estado, dos recursos públicos, além daqueles vindos da esfera privada. Com isso, houve alteração na legislação, para regular a relação entre o poder público com essas organizações. Nesse sentido duas leis federais foram promulgadas. Em 1998 a lei n.º. 9.637, qualificou essas organizações como Organizações Sociais (OSs) e, em 1999 a lei n.º. 9.790, categorizou-as como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), que habilitava a receber recursos públicos com diversas finalidades de interesse público (COELHO, 2009).

Por este motivo, a lei n.º. 9.790/1999 ficou conhecida como Lei do Terceiro Setor, um termo utilizado para designar o conjunto de entidades da Sociedade Civil de Fins Públicos e sem o objetivo de lucro. Esse segmento existe em conjunto com o Estado e o Mercado em geral, respectivamente Primeiro e Segundo Setores. O Terceiro Setor não visa lucros e nem o proveito pessoal de seus gestores, mas se dedica à consecução de fins públicos (LEITE, 2003).

Deste modo, portanto, ambas são de direito privado, sem fins lucrativos e com suas atividades de interesse público. Mas o que diferencia as ONGs das OSCIPs é justamente a possibilidade destas receberem recursos públicos para a realização de programas ou a execução de projetos, mediante o estabelecimento de convênios, desde que haja necessidade e interesse público para tal parceria.

Por outro lado, mesmo tendo uma finalidade positiva na transformação da realidade social, algumas dessas organizações mostraram-se envolvidas com situações negativas, manchando a imagem do Terceiro Setor como um todo. No início de 2011, diversas cidades do Paraná, Santa Catarina, Acre, Mato Grosso e Distrito Federal – entre elas Colombo –, estiveram envolvidas em um escândalo de desvio de recursos públicos, por meio de duas OSCIPs, ADESBRAS e IBIDEC. Essas entidades foram acusadas e posteriormente punidas por fraudes que levaram ao desvio de recursos públicos para dirigentes e empregados das próprias OSCIPs,

em detrimento do interesse e do erário público. Uma das OSCIPs, firmou contrato no valor de 22 milhões de reais. O jornal O Diário (2011) noticiou o escândalo da seguinte maneira:

De acordo com a Polícia Federal, o principal meio utilizado para o desvio dos recursos públicos seria a simulação de contratos de prestação de serviços com empresas de consultoria, com igual simulação dos serviços prestados, de forma a gerar despesas fictícias para serem suportadas pelos recursos públicos (emissão de notas fiscais "frias" para falsas consultorias). As empresas de consultoria seriam controladas por parentes dos dirigentes ou dos empregados ou ainda por pessoas interpostas. Para implementar os crimes eram falsificados contratos, notas fiscais, relatórios de serviços e ainda os próprios relatórios dos auditores independentes. Além da simulação de contratos (criação de despesas falsas), foi constatado superfaturamento de serviços médicos, cobrança de valores excessivos a título de taxa de administração (até 22%) e utilização de recursos públicos para despesas e aquisição de material permanente na sede das OSCIPs.

Nesse sentido, as OSCIPs são entidades de interesse público, e desempenham um papel de fundamental importância na sociedade, e, às vezes, acabam por substituir a responsabilidade do Estado nas questões sociais. Contudo a corrupção e os interesses particulares e privados são mais destacados em nosso país, que os verdadeiros interesses públicos e coletivos. Assim, mesmo o Terceiro Setor apresentando muitas vantagens e potencialidades para prestar serviços de caráter público, de que maneira podemos mudar essa imagem negativa das OSCIPs, fazendo com que sejam vistas como uma eficiente ferramenta para o gestor público municipal? Ainda, de que maneira a Fundação Nadar pode retomar a confiabilidade e compartilhar as responsabilidades sociais com o Poder Público?

5. PROPOSTA

Após a discussão teórica inicial que fundamentou a atuação do Terceiro Setor na sociedade atual em cooperação com a Administração Pública, nos deparamos com uma realidade prática bastante benéfica e vantajosa, ao perceber a amplitude e a seriedade dos serviços que a Fundação Nadar tem realizado na região onde atua. Mesmo com a descrença supramencionada, é crescente o número de organizações do Terceiro Setor que buscam cumprir seus objetivos dentro dos dispositivos legais e de forma transparente. Contudo, sempre devemos buscar a excelência e eficiência naquilo que fazemos e alguns pontos desses convênios podem ser melhorados,

através da padronização dos trâmites administrativos que viabilizam os repasses do Executivo Municipal para estas entidades.

Um exemplo bastante emblemático dessa situação é uma recente pesquisa realizada por Busato (2012) a qual avaliou a imagem a Fundação Nadar sob a ótica dos seus usuários. A maioria dos entrevistados – atletas e responsáveis legais – percebeu o esporte, mais especificamente a natação, como ferramenta para a inclusão social de jovens. Embora verificadas algumas falhas na administração e na estrutura da Fundação Nadar, através de um comparativo entre a vida de atletas antes e depois de ingressarem na entidade, foi confirmado que entidade tem uma forte atuação inclusiva e mantém uma imagem positiva em toda sociedade.

Com efeito, mesmo a imagem sendo positiva, convém sugerir algumas possibilidades de melhorias para a realização de convênios da Administração Pública com a Fundação Nadar e com as demais entidades vinculadas ao Terceiro Setor, um desafio diante da desconfiança que alguns casos isolados imprimiram nesse cenário.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Visando o aprimoramento e a padronização dos convênios da Administração Pública municipal com entidades do Terceiro Setor, para estabelecer convênios de responsabilidades compartilhadas, faz-se pertinente definir com clareza os objetivos e as funções de cada ente envolvido, pois em um Sistema em Rede as relações são estabelecidas horizontalmente, de modo flexível, com a descentralização do processo decisório.

Muito embora esses acordos estejam voltados para a interação e cooperação para o cumprimento de um mesmo objetivo, a definição das responsabilidades será fundamental para existir o compartilhamento e não mera a transferência de funções e competências.

O estudo de caso da Fundação Nadar, por indução, vem mostrar a importância de todo o Terceiro Setor por meio dos convênios com o executivo municipal. Convênio é entendido como uma modalidade de acordo celebrado para o cumprimento de objetivos de interesse comum, o que pressupõe um relacionamento com fins não lucrativos e não conflitantes. Pode ser celebrado entre dois órgãos

públicos ou entre um órgão público e uma entidade privada – neste caso uma entidade ligada ao Terceiro Setor –, no qual “são previstos obrigações e direitos recíprocos, visando a realização do interesse público” (OSASCO, 2008). Ademais, a descentralização da execução de atividades mediante convênio somente poderá ocorrer com entes que disponham de condições para realização do seu objeto (entendendo-se como objeto o produto final do convênio) e que tenham atribuições regimentais e estatutárias relacionadas com o mesmo.

A necessidade de se conhecer as leis aplicáveis a esse acordo justifica-se pelo Termo de Convênio ser um instrumento jurídico semelhante a um contrato, no qual o órgão da Administração Pública se compromete a repassar um determinado valor e o ente beneficiário se compromete a executar o objeto pactuado de acordo com as obrigações e responsabilidades estipuladas no convênio.

Segundo o Manual de procedimentos da Prefeitura de Osasco, Estado de São Paulo, é crescente essa necessidade de se conhecer aquilo que está previsto em lei e, acima de tudo, existir cooperação para devolver a confiança e credibilidade a essas organizações, garantindo aquilo que é, por lei, direito da população. Assim, conforme o manual (OSASCO, 2008),

É necessário mais. É preciso que, da atividade dos particulares aliada ao incentivo do Poder Público, surja uma corrente de confiança e produtividade, que transforme importantes direitos previstos na lei em concreta fruição destes anseios da vontade popular, atingindo, para o bem de todos, aquilo que é chamado de Democracia Participativa. (...) Ocorre que sem essa cooperação, a mera previsão legal não basta por si só para efetivar estes direitos.

Com isso, nesta proposta, é essencial que as partes envolvidas – Fundação Nadar e Prefeitura de Colombo – estejam respaldadas nos dispositivos legais, pois, se amparadas nas leis pertinentes, garantirão a eficiência e a transparência do acordo. Ademais, a elaboração de um plano de trabalho claro e objetivo, sem proposições genéricas, também é bastante importante para que a execução ocorra de forma eficiente e atenda as exigências legais. As informações devem ser suficientes, identificando as atividades, o evento e a duração certa. Esse plano deve estar em consonância com o objetivo e as metas estabelecidas no próprio convênio.

Outro quesito de igual importância a ser observado nesses acordos são os cuidados necessários na prestação de contas. É competência constitucional do Tribunal de Contas do Estado apreciar as prestações de contas de todos os recursos

e bens públicos colocados à disposição das entidades do Terceiro Setor. Por isso, todas as etapas do acordo – celebração, formalização, execução e prestação de contas –, devem ser objeto de fiscalização.

A prestação de contas conforme o manual supracitado (OSASCO, 2008),

É o conjunto de documentos e informações disponibilizados pelos dirigentes das entidades aos órgãos interessados e autoridades, de forma a possibilitar a apreciação, conhecimento e julgamento das contas e da gestão dos administradores das entidades, segundo as competências de cada órgão e autoridade, na periodicidade estabelecida em lei.

De outro modo, temos que a prestação de contas é o meio pelo qual o órgão repassador pode aferir a legalidade dos atos praticados e comprovar o efetivo cumprimento do convênio. Uma das principais obrigações dos administradores das Entidades de Interesse Social é prestar contas, primeiramente, ao próprio órgão deliberativo da entidade e, por fim, ao Poder Público, por meio dos diversos órgãos governamentais, de acordo com a natureza jurídica, títulos e certificados que pleiteia ou possui. Soberana nesse ponto é a Constituição Federal, a qual, no parágrafo único do artigo 70, dispõe sobre a prestação de contas. Para a Lei Magna (BRASIL, 1988),

Art. 70 (...)

§ Único: Prestará contas qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza pecuniária.

A proposta desse Projeto Técnico assim é fazer a aplicação de todos os elementos presentes em um convênio com o Terceiro Setor, inclusive na prestação de contas, permitindo à Administração mensurar a legalidade dos atos praticados e comprovar o efetivo cumprimento do convênio. Por contar com recursos públicos, as organizações do Terceiro Setor devem obedecer e enquadrar seu funcionamento com base nos trâmites legais (OSASCO, 2008). Além dos gestores utilizarem esses repasses de modo consciente e responsável, alguns dispositivos da Lei Federal n.º 8.666/1993 podem ajudar estas entidades a aclarar seus procedimentos, inclusive a Fundação Nadar, que já vivenciou uma instabilidade institucional e teve sua sustentabilidade comprometida por causa da reprovação das suas contas pelo Tribunal de Contas do Estado. O dispositivo de pelo menos três orçamentos para os gastos com dinheiro público foi uma das questões que a Fundação Nadar não se ateu naquele momento, mas com novas orientações legais a entidade pode

retomar o fôlego e dar assim continuidade no seu trabalho. A observância dos dispositivos legais, inclusive, portanto, vem auxiliar a padronização dos procedimentos para convênios com o Terceiro Setor.

Também, a fim de agregar valores aos procedimentos desses convênios, temos que a aquisição de bens e a contratação de serviços com recursos do Poder Público transferidos à essas entidades – embora filantrópicas de direito privado –, devem seguir os princípios caros a Administração Pública presentes no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). De modo sintético, a Legalidade exige que todos os atos praticados com recursos públicos obedeçam pontualmente aquilo que a lei prevê. Já a Impessoalidade diz dispõe que todos os atos não podem ser vinculados a um nome, quem quer que seja. Na seqüência, o princípio da Moralidade mostra que todos os atos realizados com o dinheiro público, devem estar de acordo com os valores éticos e morais. Ademais, todos os atos devem seguir a Publicidade, sendo de livre acesso ao público. Ainda, a Economicidade propõe que os atos devem levar em consideração a melhor relação entre benefício, respeitando a qualidade e a quantidade apropriada. E, por fim, obedecer ao princípio da Eficiência, onde todos os atos devem ser praticados da forma mais dinâmica e racional, no menor tempo possível. Eficiência aqui pode ser relacionada a idéia de atingir os objetivos pretendidos, almejando algum resultado. É comum o atrelamento do termo eficiência com o fator econômico, pois garante da utilização correta dos recursos disponíveis, aumentando o lucro e diminuindo custos e extinguindo o desperdício. O princípio da eficiência deve, outrossim, ser adequado em cada situação e levar em consideração as necessidades públicas existentes para cada caso (GARCIA, 2008).

Desta forma, diante de todo aparato legal, a elaboração de formulários e manuais para os procedimentos de convênio, como algumas prefeituras do país já tem feito, vão ao encontro dessa proposta, definindo e compartilhando as responsabilidades dos problemas sociais a serem superados, tema aqui estudado. Por fim, a capacitação dos gestores envolvidos parece ser o ponto fundamental dessa proposta, pois o comprometimento atrelado ao conhecimento das leis que regem os convênios tornará o processo mais eficiente e padronizado, evitando que as responsabilidades sejam apenas transferidas, ou que as ações ocasionem desvio de recursos públicos, propiciando a corrupção e, assim, aumentando o descrédito com relação às entidades do Terceiro Setor.

Por fim, diante do exposto, cabe ainda propor a aplicação de um modelo em Rede mais definido, mostrando suas vantagens e as desvantagens para o cumprimento dos objetivos comuns. O compartilhamento das responsabilidades é iniciado no momento em que a função de cada ente desse acordo é clara e objetiva. Segundo Severo (2012), podemos perceber as seguintes vantagens do Sistema de Rede de Cooperação, dito horizontalizado:

VANTAGENS	
Sistema em Rede - HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Os Sistemas em Rede, com relações estabelecidas horizontalmente, são mais flexíveis, favorecendo uma maior descentralização do processo decisório. As decisões nesse sentido são compartilhadas, e não realizadas de modo vertical, de cima para baixo. A participação popular na elaboração das Políticas Públicas tem se mostrado cada vez mais viável e proporciona ações compartilhadas e democráticas; - Também, por não existir uma hierarquia rígida, esse modelo proporciona a participação, podendo ser formado por grupos interdisciplinares e que tem própria autonomia. Assim, as relações estão mais voltadas para a interação e cooperação. Em um sistema como esse, em rede, é mais fácil emitir opiniões, e fazer com que elas sejam acatadas, independente da hierarquia. Nesse aspecto, evita-se que o Poder Público faça um trabalho/melhoria que a própria sociedade não quer; - Pelo fato de existir a descentralização do processo de decisões, as informações obtidas do sistema estão mais próximas da realidade. Por isso a intervenção nessa realidade se dará de modo mais eficiente e eficaz, por trabalhar com dados que melhor essa realidade. Isso também favorece ao Poder Público local um melhor Planejamento Estratégico para suas políticas e ações; - Todos os grupos que compõe esse sistema possuem autonomia participativa, e podem tomar decisões, desde que acatadas pelos conselhos. Isso se mostra vantajoso com relação ao sistema tradicional, na medida em que as atividades são executadas de modo mais rápido e eficaz.

Quadro 1 – Vantagens na aplicação do Sistema Horizontal em Rede
Fonte: Elaborado pelo autor

Por outro lado, essa configuração poderá apresentar desvantagens, como as descritas a seguir:

DESvantagens	
Sistema em Rede - HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> - O Sistema em Rede, se não for bem aplicado, com os objetivos bem definidos, poderá mostrar-se alheio ao cumprimento dos resultados. Como não existe uma instância superior definida hierarquicamente, o foco das metas e resultado poderá ser dificultado. Essa falta de objetivos e foco pode onerar para os cofres públicos e ir contra os interesses coletivos e da entidade conveniada; - Nessa organização horizontal, os níveis da hierarquia são “achatados” em um único plano. Muitas vezes, portanto, a definição das funções e das responsabilidades ficam comprometidas. Contudo, mesmo com autonomia das partes que formam o sistema, estas sofrem oscilação de funções, pois é uma estrutura indefinida hierarquicamente; - Como não há claramente definição das funções e responsabilidades, percebemos que esse modelo é desvantajoso, pois a descentralização por vezes implica em simplesmente transferir responsabilidades, de setor para setor, sem que haja um líder que centralize essa função; - Também, como não há o papel de um líder, as tarefas e atividades geralmente são divididas por habilidades, mas podem levar a uma separação estrutural, e dificultar/onerar os resultados pretendidos, ou desperdiçar os recursos públicos; - A comunicação com todos os setores do Sistema em Rede geralmente é dificultada ou ineficiente, por ocorrer de todos os lados, em todos os sentidos. Como todas as partes que compõe esse modelo possuem autonomia, as informações nem sempre são repassadas com responsabilidade e de forma clara. O processo participativo nas redes nem sempre é eficiente e o mais vantajoso. De nada adiante existir um bombardeio de informações, se não forem direcionadas e devidamente filtradas para o objetivo proposto.

Quadro 2 – Desvantagens na aplicação do Sistema Horizontal em Rede
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Plano de implantação

A observância destes itens supramencionados – leis, princípios da Administração Pública, capacitação dos gestores –, visa padronizar os procedimentos internos administrativos da Fundação Nadar enquanto entidade conveniada da Prefeitura Municipal de Colombo, melhorando consequentemente a imagem de todo Terceiro Setor.

Cada etapa deve assim ser tratada em consonância com a legislação pertinente e com procedimentos respaldados nos princípios da Administração, desde o momento em que ocorre o cadastramento da criança na entidade mostrando interesse em participar, até a etapa em que ela entra na piscina para o início dos treinos. Essas etapas devem estar registradas no plano de trabalho utilizado na celebração do convenio com o referido órgão público.

A criança juntamente com o responsável legal, ao mostrar-se interessada em participar do projeto, realiza um cadastro na Fundação Nadar, onde será averiguado o Perfil Psicossocial, com itens como a renda familiar *per capita*, frequência escolar e a região de influência onde mora (classificando como região de risco social ou não).

Após o cadastro segue para a Seletiva de Natação. Periodicamente, conforme achar necessário, a Fundação Nadar faz um teste de água com as crianças recentemente cadastradas, para avaliar a aptidão e as habilidades de cada uma, de caráter classificatório. Nenhuma criança é eliminada, mas infelizmente o número de interessado é bem maior que a entidade pode suportar. Daí a necessidade deste teste classificatório.

Conforme alguns ativos desistem do projeto, novas crianças ingressam no programa, de acordo com a sua classificação. Ao entrar na Fundação Nadar a criança e o responsável legal passam por um acompanhamento Psicossocial, realizado por uma Assistente Social que presta serviços voluntariamente à entidade. Ao fazer este levantamento o Perfil Social é definido, e na sequência a criança recebe a autorização para começar com as atividades esportivas.

Todo o trâmite da Fundação que garante a prestação do serviço conforme o convênio firmado envolve o conhecimento técnico de muitos profissionais, que muitas vezes o fazem de modo gratuito e voluntário. Percebemos aqui que essas Redes de Cooperação adotam um elevado nível de conhecimento mesmo sendo voluntário. Por isso a proposta deste projeto técnico mostra-se pertinente, na medida em que visamos aprimorar os procedimentos e padronizar os trâmites administrativos da Fundação Nadar, visando eficiência na sua atuação. Ao utilizarmos os diversos profissionais que se prestam gratuitamente, juntamente com voluntários e parceiros já existentes, poderemos transformar a imagem das entidades ligadas ao Terceiro Setor, por meio dessa padronização legal, eficiência e, acima de tudo, seriedade. Neste ponto, além da elaboração dos formulários

padronizados para convênios e para o acompanhamento das atividades realizadas na entidade, serão ministradas palestras, treinamentos e capacitações. Na sequência a Fundação Nadar juntamente com os gestores públicos municipais de Colombo poderão elaborar de um manual de procedimentos para convênios e parcerias, contribuindo com todas as etapas da celebração e assim visando melhorar a imagem do Terceiro Setor, trazendo transparência e eficiência.

Essa iniciativa deve alcançar também outra extremidade do convênio – a Prefeitura Municipal de Colombo, através da padronização de toda a documentação utilizada para a fiscalização destas parcerias. Além da capacitação contínua e permanente dos gestores e dos fiscais de contrato, estes devem ser operantes, de boa índole e respaldados pela lei. A posição privilegiada dos fiscais de contrato deveria ser utilizada para melhor atender o interesse coletivo, com mais eficiência e eficácia. Como forma de contribuir para o processo de evolução e atingir os objetivos deste estudo, foi desenvolvido um modelo de Relatório para a Fiscalização do referido convênio, prontamente aprovado pelo Departamento de Contabilidade, da Secretaria da Fazenda, nesta situação responsável pelos pagamentos/repasses.

5.3 – Recursos

A Celebração de um convênio consiste no compromisso firmado entre um órgão do Governo que se compromete a repassar certa quantia de recursos, e uma entidade ou outro órgão do governo, que se compromete a realizar as ações combinadas, e, posteriormente, prestar contas do que foi feito. Neste estudo observamos a Prefeitura Municipal de Colombo, representada pela Secretaria da Educação, Cultura e Esporte, a Sra. Aziolê Maria Cavalari Pavin, e de outro a Presidente da Fundação Nadar, Estela Brufatti de Oliveira, conforme documento anexo. Essa celebração trata-se do Termo de Convênio nº. 099/2011 renovado por meio do Termo Aditivo nº. 002/2013, conforme anexo 01. Quando o período do convênio é encerrado e o objeto acordado não é alterado, pode ser renovado com o termo aditivo, um instrumento jurídico que tem por objetivo a modificação do convênio já celebrado, formalizado durante a sua vigência, vedada a alteração da natureza do objeto aprovado. Importante observar que a alteração não pode

modificar o objeto do convênio, e que alterações no plano de trabalho são procedimentos excepcionais, só devendo ser adotadas em casos estritamente necessários (OSASCO, 2008).

O referido acordo prevê um repasse do Poder Público de R\$ 60,00 para cada criança da Fundação Nadar, se justificados e comprovados os pré-requisitos sociais e de renda familiar. Neste contrato está previsto ainda a liberação de recurso para manter 80 crianças praticando natação duas vezes por semana. Ou seja, o valor mensal do acordo é de R\$ 4.800,00, desde que sejam obedecidas as condições supracitadas. Financeiramente esse é o custo do convênio para a Prefeitura que atualmente não dispõe um espaço público para a prática de tal modalidade esportiva.

Como recursos ainda podemos considerar a capacitação e o aprimoramento dos gestores, tanto da Fundação Nadar e do Terceiro Setor como os representantes do Poder Público Municipal. Tratam-se de recursos humanos vinculados diretamente com os cognitivos.

5.4 – Resultados esperados

A proposta deste projeto que estudou a Fundação Nadar como modelo para a padronização dos procedimentos e a capacitação dos envolvidos em parcerias e convênios, visa melhorar e/ou facilitar a celebração de convênios com entidades ligadas ao Terceiro Setor, no intuito de melhorar também a definição das competências e funções entre o Estado e outras organizações, com base nas leis pertinentes. Sabemos que essas instituições filantrópicas desempenham um importante papel na sociedade ao prestar serviços de caráter público, auxiliando o Poder Público compartilhando responsabilidades.

Podemos assim ter duas possibilidades sobre os resultados deis da aplicação desta proposta. Temos as mudanças que ocorrerão internamente, e também os reflexos externos que essas transformações poderão causar.

Internamente, a importância de se observar os dispositivos legais trará a legalidade, regulamentação e normatização para os atos deste convênio firmado. Consequentemente as ações, por estarem respaldadas em leis, possivelmente levarão a padronização dos procedimentos – como contrato, compras, prestação dos

serviços, prestação de contas, juntamente com a elaboração de formulários específicos devidamente timbrados pelo logotipo da entidade, conforme anexo 07. Embora não pareça, a produção de documentos com base nas leis e com a marca da organização, dá um caráter formal e transmite mais credibilidade, necessário neste caso diante da imagem negativa das organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

Esses esforços visam dar legitimidade aos atos, bem como implantar os princípios da Administração Pública na Fundação Nadar, extensível para essas demais organizações filantrópicas. Dentre outros princípios, a idéia de eficiência administrativa não deve estar atrelada somente ao aproveitamento de recursos, mas deve existir uma adequação lógica, tendo em vista as necessidades públicas existentes (GARCIA, 2008, p. 31). Mas esse é um princípio que deve ser somado, e não deve se sobrepor aos outros que a orienta.

Com isso, segundo Garcia (2008) decorre o conceito de qualidade, onde há uma estreita relação com o usuário do produto ou serviço. Um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura, e no tempo certo, as necessidades dos clientes. Com relação aos produtos e processos, a qualidade, portanto, visa melhoramento dos processos e a prevenção de erros. Com a eliminação de defeitos ou problemas, aumenta-se a satisfação dos usuários e a produtividade, e reduzem-se custo.

Assim, a partir do momento em que se atinge a qualidade na prestação dos serviços, com padronização nos procedimentos de celebração de convênio, temos os reflexos externos dessa aplicação. Ao estabelecermos parâmetros para cada etapa dentro da entidade, com padrões definidos sob os auspícios da legislação pertinente, a eficiência será notadamente percebida, por meio dos usuários do convênio – atletas – bem como por seus responsáveis legais. Aos poucos essa eficiência percebida levará ao profissionalismo e, aos poucos, devolverá a credibilidade do Terceiro Setor perante a sociedade. Externamente também essa imagem positiva das entidades também será ampliada para dentro da Administração Pública, sob a condição de atenderem as exigências necessárias na celebração de um convênio ou de um termo aditivo.

Ressalto, portanto, o papel do fiscalizador do contrato para essa modalidade de acordo, pois está em suas mãos a responsabilidade de intermediar os dois pólos

e promover uma interação saudável e benéfica para todos os envolvidos, desde que prevista em lei.

5.5 – Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

É notável que os problemas que podem surgir neste acordo estão vinculados ao descumprimento das condições que se fazem presentes no contrato, formando uma imagem negativa da organização, de todo Terceiro Setor, quiçá, da Administração Pública. Pois em um sistema em Rede de Cooperação as responsabilidades são compartilhadas, inclusive aquelas decorrentes de falhas administrativas e/ou burocráticas.

Impasses como os já vivenciados pela Fundação Nadar, como o atraso no pagamento do convênio, decorrem especialmente desse não cumprimento das condições gerais. Também neste último ano, em função da troca de gestão política, a designação de um fiscal de contrato operante levou ao atraso do repasse, afetando todo o funcionamento da rede. Embora os interesses políticos tenham sido colocados à prova durante a transição de governo, essa rede de cooperação sofreu esse impasse por falhas administrativas e descuido da Prefeitura Municipal de Colombo. Também, o descumprimento de alguns itens do plano de trabalho por parte da Fundação Nadar, levaram ao pagamento parcial. Neste convênio existe nota de empenho referente a 80 crianças por mês, mas somente com a comprovação do número de crianças que o pagamento pode ser feito. Neste sentido, mais uma vez é necessário fazer valer a posição privilegiada do Fiscal de Contrato para atender os interesses públicos juntamente com os interesses da Rede de Cooperação.

Se o contrato não é fiscalizado com responsabilidade, a organização é passível de investigação pelo órgão competente, neste caso o Ministério Público, e não a Prefeitura Municipal de Colombo.

A proposta desse projeto, de oferecer um modelo para esta Rede de Cooperação juntamente com a padronização dos procedimentos com base nas leis específicas, a fim de devolver a credibilidade a este tipo de organização, também poderá sofrer impasses.

A adoção de novos modelos de formulários e o conhecimento das leis que normatizam esse tipo de acordo poderá sofrer resistência por parte dos responsáveis da entidade e da Administração Pública. Novos esforços direcionados para melhorias e aperfeiçoamento aparentemente são bem vindo, mas como já visto na prática acaba por desestimular os gestores que estão a mais tempo vinculados a rede. Mas cabe a cada um ter o comprometimento e buscar continuamente o aperfeiçoamento e uma capacitação melhorando os procedimentos e serviços prestados por esta Rede.

6. CONCLUSÃO

As reflexões propostas neste trabalho vão ao encontro da proposta participativa e democrática trazida pela nova Constituição de 1988, dita cidadã. Os dispositivos legais desta Carta Magna trouxeram novas possibilidades para a resolução das demandas, através da descentralização política imposta no país, reconhecendo os municípios como entes federativos autônomos.

Percebeu-se desta maneira novas potencialidades dos municípios firmarem convênios e parcerias, seguindo as premissas da Administração Pública trazendo transparência e eficiência aos procedimentos do Sistema de Cooperação em Rede. Objetivou assim reafirmar a importância do serviço prestado pelas entidades ligadas ao Terceiro Setor, pela crescente necessidade do Estado em compartilhar responsabilidades na resolução de problemas ou demandas sociais localizadas.

Vimos a partir do estudo de caso da Fundação Nadar que o Terceiro Setor está cada vez mais especializado, contando com profissionais altamente capacitados a desempenharem tais funções. No entanto, a falta de direcionamento e padronização dos procedimentos administrativos, talvez pelo mero desconhecimento das leis pertinentes, acabaram por levar ao descrédito dessas organizações e ameaçando inclusive seu próprio funcionamento.

Este estudo propôs também analisar um convênio firmado entre a Prefeitura de Colombo e a Fundação Nadar, através de um sistema em Rede. Esse acordo em disponibilizar um serviço que o Estado atualmente não possui estrutura física e financeira para disponibilizar sozinho corrobora com o ideal de compartilhamento de responsabilidades entre os entes envolvidos. Mas como se trata de um serviço –

aulas de natação públicas – que o Estado não disponibiliza, torna-se difícil mensurar a capacidade técnica ou a eficiência com relação aquilo que é prestado pela Administração Pública propriamente. Por isso, uma grande possibilidade/oportunidade de estudo futuro, envolvendo Redes de Cooperação com o Terceiro Setor, é analisar uma entidade filantrópica que desenvolve o mesmo trabalho que o Poder Público, para parâmetros comparativos de ordem técnica e de eficiência. Neste caso, dada a peculiar realidade existente em Colombo, temos a Instituição Beneficente Rosanna Cattalini – ABRC, que proporciona serviços voltados para a educação, inclusão digital, esporte e lazer, objetivos estes dos Centros Municipais de Educação Infantil – CMEIs.

É nisso, portanto e por fim, que consistiu a proposta desse projeto técnico, em devolver o fôlego àqueles que batalham para imprimir uma imagem positiva do Terceiro Setor em nossa sociedade, através da divulgação e do conhecimento das leis, bem como a padronização dos procedimentos, almejando tornar deste setor um exemplo de eficiência e confiabilidade. O estudo não pretendeu esgotar o assunto tratado, mas foi elaborado na tentativa de corroborar a importância das leis para as ações dos setores públicos, entre eles das entidades filantrópicas.

7. REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **Descentralização e coordenação federativa no Brasil: lições dos anos FHC.** Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/12873_Cached.pdf>. Acesso em: 05.05.2013.

AMARAL FILHO, Jair. **Federalismo brasileiro e sua nova tendência de recentralização.** Fortaleza, 2004. Disponível em: <<http://conteudo.ceara.gov.br/content/aplicacao/sdlr/desenvurbano/gerados/f1texto.pdf>>. Acesso em: 05.05.2013.

ARCIE, William José. **Manual de instruções de trabalho:** continuidade e clareza dos procedimentos, voltados para o Setor Administrativo da Secretaria Municipal da Educação de Colombo – PR. Curitiba: Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal/UFPR, 2011.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato and REYES JUNIOR, Edgar. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil.** *Rev. Adm. Contemp.* [online]. 2010, vol.14, n.3, d. 458-477. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 18.11.2013.

BEM PARANÁ. **Polícia Federal prende super quadrilha por fraudes.** 05/04/2011. Disponível em: <<http://www.bemparana.com.br/noticia/176766/policia-federal-prende-super-quadrilha-por-fraudes>>. Acesso em: 02.11.2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 16.12.2013.

_____. **Lei nº. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 06.05.2013.

_____. **Lei complementar nº. 131**, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº. 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm>. Acesso em: 05.05.2013.

BUSATO, Cristian Michael. **Fundação Nadar: uma avaliação da imagem sob a perspectiva dos usuários.** Curitiba: Curso de Especialização em Comunicação Empresarial e Institucional/UTFPR, 2012.

CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da sociedade civil.** Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada e outras formas.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FALCONER, Andrés Pablo. **Conheça o terceiro setor em 12 tópicos.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u685.shtml>>. Acesso em: 16.12.2013.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público – O Terceiro Setor na América Latina.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.

FERREIRA, João Carlos Vicente. **O Paraná e seus municípios.** Maringá: Editora Memória Brasileira, 1996.

FERRARINI, Sebastião. **O município de Colombo.** Curitiba: Champagnat, 1992.

FOUCAULT, M. A vida dos homens infames. In: FOUCAULT, M. **Ditos e escritos.** Vol. IV. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 200

_____. **Arqueologia do Saber.** Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2002.

FUNDAÇÃO NADAR. **Estatuto.** Colombo, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Educar para a sustentabilidade: Uma contribuição à Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável.** São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2008.

GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores.** Fundação Getúlio Vargas. Dissertação. Rio de Janeiro, 2008.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Banco de Dados: O Brasil município por município.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=410580#topo>>. Acesso em: 30.11.2013.

KANITZ, Stephen Charles. **O que é o Terceiro?** Disponível em: <<http://www.filantropia.org/>>. Acesso em: 15.12.2013.

KOTLER, Philip e LEE, Nancy R. **Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGS, empresas e governos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina da Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Marco Antonio Santos. **O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIS.** 2003. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/bancoconhecimento/tecnico/TerSet.pdf>>. Acesso em: 24.10.2013.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

O DIÁRIO. **OSCIPs são acusadas de desvio de dinheiro público.** 05/04/2011. Disponível em: <<http://maringa.odiariorio.com/policia/noticia/407065/oscips-sao-acusadas-de-desvio-de-dinheiro-publico/>>. Acesso em: 02.11.2013.

OSASCO. Secretaria de Finanças. **Manual de procedimentos para convênios.** Osasco, 2008. Disponível em: <http://www.financas.osasco.sp.gov.br/documentos/controle_interno/manual01.pdf>. Acesso em: 12.12.2013.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES, UAB, 2012.

SANTOS, M. P. G. **O Estado e os problemas contemporâneos.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

SEVERO, Eliana Andrea; et al. **Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil.** Revista Espacios, Caracas, v. 33, nov. 2012. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n11/12331105.html>>. Acesso em: 06.05.2013.

TREVISAN, Andrei Pittol; BELLEN, Hans Michael van. **Avaliação de políticas públicas**: uma revisão teórica de um campo em construção. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 529-50 mai/jun. 2008. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6644/5228>>. Acesso em: 28.05.2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. UFSC: Florianópolis; Brasília: CAPES, 2009.

ANEXOS

ANEXO 01



**PREFEITURA
DE COLOMBO**

**TERMO ADITIVO N.º 002/2013 AO TERMO DE
CONVÊNIO N.º 99/2011, CELEBRADO ENTRE O
MUNICÍPIO DE COLOMBO E FUNDAÇÃO NADAR.**

O MUNICÍPIO DE COLOMBO, Estado do Paraná, pessoa jurídica, de direito público interno, com sede na Rua XV de Novembro nº 105 – Centro – Colombo - Paraná, inscrito no CNPJ sob nº. 76.105.634/0001-70, doravante denominado **MUNICÍPIO**, neste ato representado pela Secretária Municipal da Educação, Cultura e Esportes, Senhora **Aziolê Maria Cavalari Pavin**, portadora do RG nº 733.136-3 e CPF nº 720.838.089-91, e a **FUNDAÇÃO NADAR**, pessoa jurídica de direito privado, de fins não lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, regida por estatuto próprio e por legislação que lhe for aplicável, com sede à Rua Padre Francisco Bonatto, nº. 560 – sala 31, 4º. Andar – Centro – Colombo/PR – CEP 83414-170, inscrita no CNPJ/MF sob nº 05.277.831/0001-29, representado por sua Presidente, Sra. **Estela Brufatti de Oliveira**, portadora do RG nº 6.990.278-2 e do CPF nº 027.570.049-64, residente à Rua João Polli, nº. 78, Jad. Dom Fernando - Colombo/PR celebram o presente Termo Aditivo conforme processo administrativo 1136221/2012 ao **Convênio N.º 99/2011** com base na Lei nº 8.666/93 e suas alterações, de acordo com as cláusulas e condições a seguir:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

Contratação de Entidade de Natação para projeto de Contra-Turno com alunos do Ensino Fundamental da rede Municipal de Educação do Município de Colombo, visando o atendimento de crianças carentes na Prática e Aprendizado específico de Natação.

CLÁUSULA SEGUNDA – DO PRAZO

O presente termo aditivo prorroga o prazo contratual por mais 12 (doze) meses, compreendendo o período de 28 de março de 2013 a 27 de março de 2014.

CLÁUSULA TERCEIRA – DO VALOR E DA DOTAÇÃO

As despesas decorrentes da presente contratação correrão à conta da classificação orçamentária constante na Lei Orçamentária Anual nº. 1283/2012, dotação 07.02.27.812.0042.2060.339039 Fonte 0.1.000. Desdobramento 05.00, Fonte 0.1.303, sendo que o valor correspondente é de R\$ 57.600,00 (Cinquenta e sete mil e seiscentos reais).

CLÁUSULA QUARTA - DAS DEMAIS CLÁUSULAS CONTRATUAIS

Permanecem inalteradas e em pleno vigor as demais Cláusulas e condições do Contrato Originário, firmado em 28 de março de 2011.

E por estarem justos e acordados, firmam o presente termo aditivo em 03 (três) vias de igual teor e forma.

Colombo, 28 de março de 2013.

**SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO,
CULTURA E ESPORTES**
Aziolê Maria Cavalari Pavin

FUNDAÇÃO NADAR
Estela Brufatti de Oliveira

ALEXANDRE DE OLIVEIRA RAMOS

Fiscal do Contrato – Substituído pelo Sr. Rodrigo Bontorin – Portaria 549/2013

Tel.: 41 3656-8145 – Fax: 41 3656-8130
Rua XV de Novembro, 105
CEP 83.414-000 Colombo / PR.
www.colombo.pr.gov.br

ANEXO 02



Turma da Iniciação I

ANEXO 03



Turma da Iniciação I

ANEXO 04



Turma Iniciação II

ANEXO 05



Turma da Iniciação II

ANEXO 06



PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO

SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE

DEPARTAMENTO DE ESPORTES

RELAÇÃO DE CRIANÇAS ATENDIDAS PELO PROJETO FUNDAÇÃO NADAR**TERMO DE CONVÊNIO:** 99/2011**2º TERMO ADITIVO:** 002/2013**NOTA DE EMPENHO:** 6752/2013**DATA DA NOTA DE EMPENHO:** 16/09/2013**REFERÊNCIA:** SETEMBRO/2013**TOTAL DE CRIANÇAS ATENDIDAS:** 76**REPASSE POR CRIANÇA:** R\$ 60,00**VALOR:** R\$ 4.560,00

De acordo com a documentação disponibilizada pela Fundação Nadar, especialmente aquelas fornecidas no dia 23/09/2013 no período da tarde, **atesto** a relação de crianças atendidas pelo projeto no mês de **SETEMBRO de 2013**. Como assumi oficialmente no dia 3 de setembro de 2013, data da publicação em Diário Oficial da Portaria nº 549/2013, pude atestar a realização do serviço e deste projeto no próprio local de prática, a Escola de Natação e Fitness Amaral Colombo, situada à Rua Pedro Pavin, 959 – Centro, Colombo, empresa parceira da Fundação Nadar. Neste mês, em função de algumas desistências, novos alunos iniciaram ao projeto, através da seleção e convocação da última Seletiva de Aptidão Física, realizada no mesmo local de prática.

Segundo os documentos fornecidos, o número de alunos relacionados ao projeto no mês supracitado – Setembro – foi de 76, divididos entre Iniciação I, Iniciação II, Pré-Treinamento e Treinamento, totalizando um repasse de R\$ 4.560,00.

A seguir a relação das crianças beneficiadas com o programa.

INICIAÇÃO I – 9h30 às 10h

	NOME
1	Alderson Guilherme Gigre Faville
2	Alexandre Luiz Gasparin
3	Amanda Batista Cordeiro
4	Ana Paula de Jesus Gonçalves
5	Ana Roberta da Rosa de Paula
6	Andrio Brito da Luz
7	Axel Otto
8	Bianca de Oliveira
9	Bruna Nicolle Arruda
10	Bruno Gabriel Alves
11	Carlos Eduardo Vital Arruda
12	Cristiane Nogueira Ribeiro
13	Danilo Thomas Leonelo
14	Gabriel Mendes de Oliveira
15	Gustavo Bento Santos
16	Hamilton Espíndola Sevelo dos Santos
17	Hayssa Rodrigues Amaral
18	João Vitor de Azevedo
19	José Guilherme Fogaça dos Santos
20	Láís Pressuto Soriano

	NOME
21	Larissa Lourenço Gonçalves
22	Laura Tomé Pedroso
23	Leda Layane Pioto da Rosa
24	Leonardo Chaves Joanol
25	Letícia Aline Gomes
26	Luane Gomes de Lima
27	Luanne Lourenço Gonçalves
28	Lucas Lourenço Gonçalves
29	Lucas Nunes Fiala
30	Milena Bonin
31	Natália Barreto do Nascimento
32	Nathan Duraes
33	Nicolas G. G. de Castro
34	Paola Bonin
35	Sâmara Aparecida Simioni
36	Thiago Pressuto Soriano
37	Vinícius Gonçalves de Oliveira
38	Vitor Augusto de Oliveira Santos
39	Willian Gabriel Santos do Amaral
40	Wilson Gabriel Pereira Santos

INICIAÇÃO II – 10h às 10h30

	NOME
1	Alberto Claudino Alves
2	Annie Karolaine de Paula Goulin
3	Bianca Kamilly do Amaral Almeida
4	Bryan Proença Ferreira
5	Carolina Maria Dalazuana
6	Darlene Andriele Brito da Luz
7	Endrio Brito da Luz
8	Franz Thomas da Mota
9	Gabriel Marçal
10	Gustavo Ortiz da Silva
11	Henrique Cristófer Faria
12	Jade Alessandra de Oliveira Bruno
13	Julli Andrews de Oliveira Bruno

	NOME
14	Lissa Oliveira
15	Lucas Eduardo dos Reis de Oliveira
16	Rogério Júnior do Prado França
17	Tainá Vitória Rodrigues de Brito
18	Thaelise Silva dos Santos
19	Thainá Yasmin de Paula Bomfim
20	Thamyres Raphaela Thomas da Mota
21	Thiago Pereira de Vidal
22	Yasmin Alburnio
23	Ana Carolina Souz Teixeira
24	Gustavo Henrique Mocelin
24	Vanessa Santos Ribeiro

PRÉ-TREINAMENTO – 13h45 às 15h

	NOME
1	Dayara Brandão Godoi
2	Felipe Gonçalves de Oliveira
3	João Nicollau Prestes Fonseca

	NOME
4	Leidimar Guilherme Rodrigues Alves
5	Nicolle Mendes de Oliveira

TREINAMENTO – 15h às 17h

	NOME
1	Graciela Martins de Souza
2	Guilherme da Silva Lisboa
3	Izabela Cristine Martins de Souza

	NOME
4	Jéssica Bosquini D'Agostin
5	Marco Antonio Sgoda
6	Thainara Fernandes de Oliveira

Rodrigo Bontorin

Fiscal de Contrato

Aziolê Maria Cavallari Pavin

Secretária da Educação, Cultura e Esporte

ANEXO 07



ANEXO 08**ESTATUTO DA FUNDAÇÃO NADAR****CAPÍTULO I****DA DENOMINAÇÃO, NATUREZA, REGIME JURÍDICO, DURAÇÃO SEDE E FORO**

Artigo 1º- A Fundação Nadar é pessoa jurídica de direito privado, de fins não lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, regendo-se pelo presente Estatuto e pela legislação que lhe for aplicável.

Artigo 2º- A Fundação Nadar usará a sigla “F. NADAR”, e terá sede e foro na Cidade de Colombo Estado do Paraná na Rua Padre Francisco Bonato, nº 560 sala 31 - Centro em Colombo-Pr e poderá constituir filiais, sub-sedes e escritórios de representação em outras unidades da federação, com atuação em qualquer parte do território nacional.

Artigo 3º- O prazo de duração da Fundação Nadar é indeterminado.

**CAPÍTULO II
DAS FINALIDADES**

Artigo 4º - A Fundação tem por objetivos principais:

a) Promover a prática de natação generalizada entre a população interessada, especialmente de baixa renda, desde a

iniciação ao treinamento, com intuito de revelar atletas de ponta para a disputa de Campeonatos Regionais, Estaduais, Sul Brasileiro, Brasileiro e Internacionais nas categorias mirim à sênior (classificados conforme a Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos);

b) Fornecer suporte técnico multidisciplinar (educador físico, técnico de natação, médico, fisiologista, fisioterapeuta, nutricionista e psicólogo), tecnológico, físico e laboratorial para suprir as necessidades dos alunos e futuros atletas;

c) Promover intercâmbio com entidade públicas e privadas do Estado do Paraná, de outros Estados e da União, mediante convênios que possibilitem realizar o objetivo determinado, competições, demonstrações e outras realizações de caráter esportivo e que aprimorem o conhecimento técnico dos atletas e departamento técnico;

d) Sugerir, promover, coordenar e executar ações, projetos e programas relacionados com a finalidade da F. Nadar.

e) Realizar promoções destinadas à integração social da população com vistas ao aumento do número de praticantes da natação. Fica estabelecido que a participação desses atletas em campeonatos estará regida pelo calendário da Federação de Desportos Aquáticos do Paraná e Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos.

CAPÍTULO III DAS ATIVIDADES DA FUNDAÇÃO

Artigo 5º- A Fundação, na consecução de seus objetivos, poderá firmar convênios ou contratos e articular-se, pela forma conveniente, com órgãos ou entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

CAPÍTULO IV DO PATRIMÔNIO

Artigo 6º- O patrimônio inicial da Fundação é constituído de:

I- Imóvel - sala com aproximadamente 50 m², cedida em comodato na Rua Padre Francisco Bonato, nº 560 sala 31 - Centro em Colombo-Pr;

II- Importância em dinheiro - R\$ 3.000,00 (três mil reais);

III- Doações, legados e aquisições, livres e desembaraçados de ônus;

§ 1º - A Fundação Nadar destinará o valor mínimo de 3% (três por cento) dos recursos administrados para a constituição de fundo financeiro, cuja renda contribuirá para a garantia de sua manutenção e expansão de suas atividades;

§ 2º - As doações e legados com encargos somente serão aceitos com a manifestação do Conselho de Curadores e autorização do Ministério Público;

§ 3º - A contratação de empréstimos financeiros, sejam em bancos, sejam através de particulares, bem como a gravação de ônus sobre imóveis, dependerá de deliberação da maioria absoluta dos membros do Conselho Curador, especialmente convocado para este fim, e de prévia aprovação do Ministério Público;

§ 4º - A alienação ou permuta de bens, para a aquisição de outros mais rendosos ou mais adequados, serão decididas pelo Conselho Curador observando-se o quorum qualificado de deliberação de 2/3 (dois terços), com prévia aprovação do Ministério Público.

CAPÍTULO V DA RECEITA

Artigo 7º- Constituem receitas da Fundação:

a) Rendas provenientes dos resultados de suas atividades;

- b) Rendas resultantes da prestação de serviços e eventos;
- c) Contribuições de pessoas físicas ou jurídicas;
- d) Dotações ou subvenções eventuais, diretamente da união dos Estados e Municípios através de órgãos Públicos da Administração direta ou indireta;
- e) Dotações feitas por entidades públicas, pessoas jurídicas de direito privado ou pessoas físicas, com o fim específico de incorporação ao patrimônio.

§ 1º- Cabe ao Conselho de Curadores da F. Nadar, ouvido o Ministério Público, a aceitação de doações com encargos.

- f) Auxílios e contribuições de entidades privadas, nacionais ou estrangeiras;
- g) Doações ou legados;
- h) Produtos de operações de crédito, internas ou externas, para financiamento de suas atividades;
- i) Rendimentos próprios dos imóveis que possuir;
- j) Rendas em seu favor constituídas por terceiros;
- k) Rendimentos decorrentes de títulos, ações ou papéis financeiros de sua propriedade;
- l) Usufrutos que lhe forem conferidos;
- m) Juros bancários e outras de capital;

Artigo 8º- O patrimônio, as receitas, e eventual superávit da Fundação somente poderão ser utilizados para a manutenção de seus objetivos;

Artigo 9º- Os recursos financeiros da Fundação, excetuados os que tenham especial destinação, serão empregados exclusivamente na manutenção e desenvolvimento de atividades que lhe são próprias e, quando possível, no acréscimo de seu patrimônio.

Parágrafo único. A aplicação de recursos financeiros no patrimônio da Fundação deve obedecer a planos que tenham em vista:

- I – A garantia dos investimentos;
- II - A manutenção do poder aquisitivo dos capitais aplicados.

CAPÍTULO VI DA ADMINISTRAÇÃO

Artigo 10º - A estrutura Administrativa da Fundação é composta pelos seguintes órgãos:

I – Conselho de Curadores.

II – Conselho Fiscal.

III – Diretoria Executiva.

Artigo 11º – O exercício das funções de membro da Diretoria, do Conselho de Curadores e do Conselho Fiscal, não serão remunerados a qualquer título.

Parágrafo único. Os membros do Conselho de Curadores, Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva não respondem subsidiariamente pelas obrigações da Fundação.

Artigo 12º – Respeitando o disposto neste estatuto, a Fundação terá sua estrutura organizacional e o funcionamento fixado em Regimento Interno, que estabelecerá as atividades e atribuições administrativas e técnicas, de modo a atender plenamente às finalidades da instituição.

CAPÍTULO VII DO CONSELHO DE CURADORES

Artigo 13º - O conselho de Curadores, órgão soberano de administração da entidade, será constituído por 05 (cinco) Conselheiros titulares e respectivos suplentes.

Artigo 14º - Os membros do Conselho de Curadores terão mandato de três anos prorrogável por mais uma gestão.

Artigo 15º – O Conselho de Curadores será eleito em Assembleia Geral Ordinária, da qual fazem parte o Conselho de Curadores, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Artigo 16º – O Presidente do Conselho de Curadores será eleito por seus pares, na reunião que der posse aos conselheiros.

Parágrafo Único. Em caso de vacância no Conselho de Curadores, será realizada Assembleia Geral para fazer a indicação de um novo membro para complementar o mandato.

Artigo 17º - O conselho de Curadores será presidido pelo Presidente e na sua ausência, o mais idoso dentre seus integrantes assumirá suas funções estatutárias para todos os fins de direito.

§ 1º - É vedado o exercício cumulativo dos cargos integrantes da Estrutura Administrativa da Fundação, ainda que na condição de suplente.

§ 2º - Perderá automaticamente seu mandato o integrante do Conselho de Curadores que faltar a duas reuniões consecutivas, ou três alternadas, sem motivo justificado.

Artigo 18º – No mínimo 30 (trinta) dias antes de expirar os mandatos dos membros do Conselho de Curadores serão designados os novos membros.

Artigo 19º – Compete ao Conselho de Curadores:

- I- Exercer a fiscalização superior do patrimônio e dos recursos da Fundação;
- II- Aprovar o orçamento, as contas, os balanços, o relatório anual da Fundação e acompanhar a execução orçamentária;
- III- Aprovar o critério de determinação de valores dos serviços, produtos e bens, contratados ou adquiridos para a consecução dos objetivos da Fundação;
- IV- Pronunciar-se sobre a estratégia da Fundação, bem como sobre os programas específicos a serem desenvolvidos;
- V- Sugerir ao Conselho Diretor as providências que julgarem necessárias ao interesse da Fundação;
- VI- Aprovar as prioridades que devem ser observadas na promoção e na execução das atividades da Fundação;
- VII- Deliberar sobre propostas de empréstimos a serem apresentadas a entidades de financiamento, que onerem os bens da Fundação;
- VIII- Aprovar a realização de convênios, acordos, ajustes, bem como estabelecer normas pertinentes;
- IX- Decidir sobre a reforma do presente Estatuto, com prévia anuência do Ministério Público, observadas as finalidades da Fundação e as exigências legais;
- X- Apreciar e aprovar a criação de estruturas de que trata o artigo 2º deste instrumento;
- XI- Aprovar o quadro de pessoal e suas alterações, bem como fixar diretrizes de salários, vantagens e outras compensações de seu pessoal;
- XII- Conceder licença aos membros do conselho;
- XIII- Escolher auditores independentes;
- XIV- Aprovar o regimento interno da Fundação e eventuais modificações deste Estatuto, observando a legislação vigente;

- XV- Deliberar sobre proposta de absorção ou incorporação de outras entidades à Fundação;
- XVI- Eleger a diretoria executiva;
- XVII- Deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da Fundação que lhe forem submetidos pela Diretoria Executiva, através do Diretor Presidente;
- XVIII- Eleger os membros do Conselho Fiscal, observando o disposto no artigo 20º (vigésimo);
- XIX- Resolver os casos omissos neste Estatuto e no Regimento Interno.

§ 1º - O conselho de Curadores reunir-se-á, ordinariamente a cada três meses, mediante convocação por escrito de seu Presidente com antecedência mínima de 06 (seis) dias, mediante correspondência pessoal contra recibo, aos integrantes, com pauta dos assuntos a serem tratados, além de horário e local;

§ 2º - As reuniões Ordinárias instalar-se-ão em primeira convocação, com a presença mínima de 1/3 (um terço) dos membros do Conselho de Curadores e em segunda convocação, trinta (30) minutos após, com a Presença de, pelo menos, 2/3 (dois terços) de seus membros presentes;

§ 3º Extraordinariamente, quando convocado pela mesma autoridade ou por 2/3 (dois terços) dos Curadores, no mínimo, mediante convocação por escrito de seu Presidente com antecedência mínima de 06 (seis) dias, mediante correspondência pessoal contra recibo, aos integrantes, com pauta dos assuntos a serem tratados, além de horário e local;

§ 4º - As reuniões Extraordinárias instalar-se-ão, em primeira convocação, com 2/3 (dois terços) dos integrantes do Conselho de Curadores e, em segunda convocação, trinta (30) minutos após, com maioria absoluta dos integrantes do referido órgão.

§ 5º - O Conselho de Curadores somente deliberará com a Presença de, pelo menos, 2/3 (dois terços) de seus membros, e suas decisões, ressalvados os casos expressos em lei, neste Estatuto ou no Regimento Interno, serão tomadas pela maioria simples dos votos dos membros presentes e registradas em atas, cabendo ao Presidente o voto de desempate;

§ 6º - O Presidente do conselho de Curadores dará posse à Diretoria Executiva da Fundação.

CAPÍTULO VIII DO CONSELHO FISCAL

Artigo 20º - O conselho Fiscal será constituído por três (03) integrantes e seus respectivos suplentes, eleitos pelo Conselho de Curadores, em reunião convocada especialmente para esse fim, com a presença de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos Conselheiros;

§ 1º – Serão eleitas as pessoas que obtiverem a maioria absoluta dos votos dos conselheiros presentes;

§ 2º - Na primeira reunião de cada gestão será escolhido um presidente dentre os integrantes do conselho fiscal;

§ 3º - O mandato dos membros do conselho fiscal deverá coincidir com o mandato dos membros do Conselho Diretor.

Artigo 21º - Ocorrendo vacância no Conselho Fiscal, caberá ao respectivo suplente substituir o titular até o fim do mandato;

Artigo 22º - Compete ao Conselho Fiscal:

I- Fiscalizar a gestão econômico-financeira da Fundação, examinar suas contas, balanços e documentos e emitir parecer que será encaminhado ao Conselho de Curadores;

II- Examinar os documentos e livros de escrituração da entidade;

III- Emitir parecer prévio e justificado para alienação, oneração ou aquisição de bens e direitos, para deliberação do Conselho de Curadores;

Parágrafo único: O conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente a cada três (03) meses, e, extraordinariamente sempre que necessário, convocado pelo respectivo Presidente, ou pelo Conselho de Curadores;

CAPÍTULO IX DA DIRETORIA EXECUTIVA

Artigo 23º - A Fundação Nadar será administrada por uma Diretoria Executiva constituída de um Diretor Presidente, um Diretor Técnico e um Diretor Administrativo-Financeiro, eleitos pelo Conselho de Curadores, com mandato de 02 (dois) anos, podendo ser renovado.

Parágrafo único. Os membros dos Conselhos de Curadores e Fiscal não poderão ser eleitos para a Diretoria Executiva.

Artigo 24º – Serão consideradas eleitas as pessoas que obtiverem a maioria absoluta dos votos dos presentes.

Artigo 25º – A reunião realizar-se-á mediante a convocação por carta registrada com aviso de recebimento.

Artigo 26º – A designação da nova Diretoria far-se-á, no mínimo 30 (trinta) dias antes do término dos respectivos mandatos ou dentro de 08 (oito) dias, em caso de vacância que se opere por outro motivo.

Artigo 27º – Caberá à Diretoria, através do Diretor Presidente, do Diretor Técnico e do Diretor Administrativo-Financeiro, ou de um de seus substitutos, nos termos que dispõe este Estatuto e o Regimento Interno, assinar, sempre em conjunto, documentos referentes ao giro de negócios, tais como cheques, endossos, ordens de pagamento, títulos de crédito e outros atos onerosos.

Artigo 28º – As decisões da Diretoria Executiva serão tomadas por maioria de votos dos membros presentes, cabendo ao Diretor Presidente o voto ordinário, o de desempate e direito de veto.

Parágrafo único. Quando ocorrer o veto do Diretor Presidente, este ocorrerá, *ex-officio* ao Conselho de Curadores, com efeito suspensivo da decisão.

Artigo 29º – São atribuições da Diretoria Executiva:

I – Expedir normas operacionais e administrativas necessárias às atividades da Fundação;

II – Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, o Regimento Interno e as normas e deliberações do Conselho de Curadores;

III – Submeter ao Conselho de Curadores a criação de órgãos administrativos de qualquer nível, locais ou situados nas sub-sedes, filiais e escritórios de representação;

IV – Realizar convênios, acordos, ajustes e contratos, inclusive os que constituem ônus, obrigações ou compromissos para a Fundação, ouvido o conselho de Curadores;

V - Preparar balancetes e prestação anual de contas, acompanhados de relatórios patrimoniais e financeiros, submetendo-os, com parecer do Conselho Fiscal, ao Conselho de Curadores, por intermédio do Presidente do Conselho Fiscal;

VI - Manter todo o numerário em estabelecimento de crédito, exceto, apenas valores suficientes a pequenas despesas;

VII - Conservar sob sua guarda e responsabilidade, todos os documentos relativos à tesouraria;

VIII – Propor ao Conselho de Curadores a participação no capital de outras empresas, cooperativas, condomínio ou outras formas de associativismo, bem como organizar empresas cujas atividades interessem aos objetivos da Fundação;

IX – Proporcionar aos Conselhos de Curadores e Fiscal, por intermédio do Diretor Presidente, as informações e os meios necessários ao efetivo desempenho de suas atribuições;

X – Submeter à apreciação do Conselho de Curadores a criação e extinção de órgãos auxiliares da Diretoria;

XI - Publicar todas as notícias das atividades da Entidade.

Artigo 30º – Compete ao Diretor Presidente:

I – Orientar, dirigir e supervisionar as atividades da Fundação;

II – Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, Regimento interno e as normas em vigor na Fundação e as orientações oriundas do Conselho de Curadores, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva;

III – Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;

IV – Designar o Diretor que o substituirá, em suas ausências e impedimentos eventuais;

V – Assinar convênios, consórcios, contratos, ajustes ou quaisquer modalidades de acordos com entidades públicas e privadas ou com pessoas físicas, com o intuito de assegurar a plena realização dos objetivos da Fundação, observada a orientação estabelecida pelo Conselho de Curadores;

VI – Manter contatos e desenvolver ações junto a entidades públicas e privadas para obtenção de recursos, doações, empréstimos e estabelecimento de acordos e convênios que beneficiem a Fundação;

VII – Admitir, promover, transferir e dispensar empregados da Fundação, bem como designar os dirigentes de seus órgãos, de acordo com o Regimento Interno;

VIII – Representar a Fundação em juízo ou fora dele, podendo delegar esta atribuição, em casos específicos, e constituir mandatários e procuradores;

IX – Submeter, mensalmente, os balancetes ao Conselho Fiscal e, anualmente, a prestação de contas e os relatórios correspondentes ao exercício anterior;

X – Decidir, ouvido o Conselho de Curadores, sobre a divulgação dos resultados de estudos realizados pela Fundação, bem como sobre comercialização ou transferência de conhecimentos e tecnologias para terceiros.

Artigo 31º – Compete ao Diretor Técnico:

I – Orientar, fiscalizar e coordenar a aplicação dos recursos na execução dos projetos e programas da Fundação;

II – Elaborar planos e estudos visando ao desenvolvimento das atividades da Fundação;

III – Assistir os supervisores ou gerentes de projeto na elaboração de propostas, contratos ou convênios referentes à realização de pesquisas, treinamentos e prestação de serviços.

Artigo 32º – Compete ao Diretor Administrativo-Financeiro:

I – Supervisionar a elaboração do relatório anual de atividades e do plano de trabalho a serem apreciados pela Diretoria e encaminhados ao Conselho de Curadores;

II – Assinar, juntamente com o Diretor Presidente, documentos relativos à sua área de atuação;

III – Supervisionar e controlar as receitas, despesas e aplicações financeiras da Fundação;

IV – Movimentar contas bancárias, assinando cheques e recibos, juntamente com o Diretor-Presidente;

V – Dirigir e fiscalizar a contabilidade da Fundação;

VI – Supervisionar a elaboração da prestação de contas e do balanço geral da Fundação;

VII – Supervisionar a elaboração da proposta orçamentária para cada exercício, referente ao custeio da estrutura e administração da Fundação.

Artigo 33º – Compete a cada um dos Diretores:

I – Participar das reuniões, deliberações e decisões da Diretoria Executiva;

II – Supervisionar as atividades da área e das unidades da estrutura organizacional da Fundação que lhe forem atribuídas;

III – Promover a organização do plano de trabalho, elaboração da proposta orçamentária anual e a composição do quadro de pessoal das áreas sob sua supervisão, submetendo-os à decisão da Diretoria Executiva, para aprovação do Conselho de Curadores;

IV – Executar outros encargos que lhe forem atribuídos pelo Diretor-Presidente.

Artigo 34º – Os Diretores, no âmbito de suas Diretorias, indicarão ao Diretor-Presidente seus substitutos para atuarem em suas ausências ou impedimentos, para que este o designe.

Artigo 35º – É terminantemente defeso a todos e a cada um dos membros da Diretoria e ineficaz em relação à Fundação, o uso da denominação desta em negócios estranhos aos objetivos funcionais, inclusive em fianças, avais ou quaisquer outras garantias de favor.

Artigo 36º – Nos atos que acarretem responsabilidade para a Fundação, esta deverá ser representada pelo Diretor-Presidente, pelos dois Diretores, ou, ainda, por bastantes procuradores, observadas as disposições deste Estatuto e legislação vigente.

CAPÍTULO X DO EXERCÍCIO FINANCEIRO

Artigo 37º – O exercício financeiro da Fundação coincidirá com o ano civil.

Artigo 38º – Até o dia 30 (trinta) de outubro de cada ano, o Diretor-Presidente da Fundação apresentará ao Conselho de Curadores a proposta orçamentária para o ano seguinte, na qual serão especificadas, separadamente, as receitas e despesas.

§ 1º A proposta orçamentária será justificada com a indicação dos planos de trabalho correspondentes;

§ 2º O Conselho de Curadores terá prazo de 15 (quinze) dias para discutir, emendar e aprovar a proposta orçamentária, não podendo majorar despesa, salvo se consignar os respectivos recursos;

§ 3º. Aprovado o orçamento ou transcorrido o prazo previsto no parágrafo anterior sem que tenha verificado a aprovação, fica o Diretor-Presidente autorizado a realizar as despesas previstas.

Artigo 39º - A prestação anual de contas será feita ao Conselho de Curadores até o último dia do mês de março de cada ano, com base no balanço geral encerrado em 31 de dezembro do ano anterior.

§ 1º. A prestação anual de contas da Fundação conterá, entre outros, os seguintes elementos:

I – Balanço patrimonial;

II – Demonstração de contas de resultado, déficit ou superávit do exercício;

III – Quadro comparativo da receita orçada realizada;

IV – Parecer do Conselho Fiscal.

§ 2º. Depois de apreciada pelo Conselho de Curadores, a Prestação de contas será, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, encaminhada ao Ministério Público.

Artigo 40º - As normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

I - A observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das normas brasileiras de contabilidade;

II - Que se dê publicidade por qualquer meio eficaz no encerramento do exercício fiscal ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS, União, Receita Federal, Receita Estadual, Fazenda Municipal, Fgts e Justiça do Trabalho, colocando-as a disposição para o exame de qualquer cidadão;

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

IV - A prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas organizações da sociedade civil de interesse público, será feita conforme determina o Parágrafo único do Artigo 70 da CF.

CAPÍTULO XI DAS ADMISSÕES

Artigo 41º – O pessoal da Fundação será admitido, mediante processo de seleção, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho, complementada pelas normas internas da Fundação.

Parágrafo único. Todos os contratos de trabalho firmados pela Fundação conterão cláusula dispondo que, de acordo com as necessidades do serviço, o empregado poderá ser transferido para qualquer local de atuação da Fundação ou para onde a mesma tenha escritório ou representação.

CAPÍTULO XII DA EXTINÇÃO DA FUNDAÇÃO

Artigo 42º - A Fundação Nadar, “F. NADAR” extinguir-se-á quando:

I- Se tornar ilícito seu objeto;

II- For impossível a sua manutenção;

III- Inobservância ou desvio dos objetivos pelos quais foi instituída;

IV- Nos casos previstos em lei.

Artigo 43º - Ao Conselho de Curadores, em reunião extraordinária, competente deliberar sobre a extinção da fundação pelo *quorum* de 2/3 (dois terços) de seus integrantes, cuja decisão só terá efeito após submetida à apreciação do Ministério Público, que emitirá parecer pela extinção ou não.

Parágrafo único: Decidida a extinção da Fundação, o patrimônio remanescente, após cumprimento das obrigações assumidas, se destinará a outra Fundação congênere.

CAPÍTULO XIII DA REFORMA DO ESTATUTO

Artigo 44º – A reforma do presente Estatuto somente poderá ser deliberada em reunião do Conselho de Curadores e Diretoria Executiva, convocada especialmente

para esse fim, pelo voto de 2/3 (dois terços) do total dos Conselheiros – competentes para gerir e representar a Fundação – com vistas ao Ministério Público, respeitados os fins e os objetivos que inspiram a Fundação.

Artigo 45º - A alteração do presente estatuto está subordinada ao preenchimento dos seguintes requisitos:

- I- Proposta fundamentada de qualquer dos órgãos da administração dirigida ao Conselho de curadores, quando não partir deste próprio;
- II- Deliberação por 2/3 (dois terços) dos integrantes do Conselho de Curadores e Diretoria Executiva;
- III- A reforma pretendida não deve, em qualquer hipótese, contrariar os fins declarados;
- IV- Parecer favorável do Ministério Público, antes do registro no cartório competente;

Parágrafo único: No caso da alteração propugnada não houver sido aprovada de forma unânime, competirá aos administradores da Fundação, por ocasião da apresentação do estatuto ao Ministério Público, requerer que se dê ciência à minoria vencida, para que esta, querendo, apresente impugnação no prazo de 10 (dez) dias.

CAPÍTULO XIV DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 46º – O Diretor-Presidente tomará todas as providências no sentido de promover o registro da Fundação em órgãos representativos profissionais e em outras entidades que guardem afinidades com as mencionadas no Artigo 1º deste Estatuto.

Artigo 47º – O primeiro Conselho de Curadores aprovará, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias de sua instalação, o Regimento Interno da Fundação.

Parágrafo único. Até a edição do Regime Interno, o Conselho de Curadores valer-se-á de normas provisórias, não se exigindo sua posterior ratificação.

Artigo 48º - Compete ao Presidente da Fundação representar judicial e extra judicialmente a entidade;

Artigo 49º - Os cargos dos órgãos de administração da Fundação não são remunerados, seja que título for, ficando expressamente vedado por parte de seus membros o recebimento de qualquer lucro, gratificação, bonificação ou vantagem, com ressalva da possibilidade de reembolso de despesas comprovadamente realizadas em favor da Fundação e dentro de sua finalidade.

Artigo 50º - Constar: a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

Artigo 51º - A previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos, durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada, nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

Artigo 52º - Os casos não resolvidos satisfatoriamente pelos órgãos da administração, bem como as dúvidas ou omissões do presente estatuto, terão sua solução apontada pelo Conselho de Curadores ou pelo Ministério Público;

Artigo 53º - Na hipótese de fundados indícios de irregularidade na Fundação, o Ministério Público poderá indicar, às expensas desta, o serviço de auditoria independente para apuração dos fatos.

Artigo 54º – Aos órgãos competentes do Ministério Público é assegurado assistir às reuniões dos órgãos dirigentes da Fundação, com direito de discutir as matérias em pauta mas sem direito a voto.

Parágrafo único. A Fundação dará ciência ao órgão competente do Ministério Público, do dia, hora e local designados para suas sessões ordinárias e extraordinárias, num prazo nunca inferior a 48 (quarenta e oito) horas antes da reunião.