

**REJANE SOUZA MENEZES**

**GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: OS DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO  
DE PARCERIAS E NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS - O CASO DA SOCIEDADE  
FILANTRÓPICA HUMANITAS/LUZ.**

**Projeto Técnico apresentado ao Centro  
de Pesquisa e Pós-graduação em  
administração da Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de  
título de Especialista em administração  
de Pessoas.**

**Orientador: Maria Carolina Andion.**

**CURITIBA  
2004**

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela vida e capacidade de realizar este projeto;

À família, em especial ao meu esposo Daniel, pela compreensão, colaboração e ajuda nos momentos necessários;

Ao CEPPAD, em especial

à professora Mirian Palmeira, pela oportunidade e assistência no decorrer do curso;

Aos colegas, pelas experiências trocadas e pelos momentos compartilhados;

À minha orientadora, professora Carolina Andion, pelo esforço e dedicação no auxílio e acompanhamento durante a elaboração deste trabalho;

À Sociedade Filantrópica Humanitas, nas pessoas do seu Presidente Pe. Haruo Sasaki e Vice-presidente Pe. Roberto Kuriyama, e à Sociedade Filantrópica Luz, na pessoa da sua Coordenadora Sr<sup>a</sup> Mariza L. N. Vieira, pela recepção e abertura do espaço para realização do trabalho de campo.

## RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa que, no primeiro momento, faz um estudo histórico da Gestão do Terceiro Setor e suas particularidades e, posteriormente, um Estudo de Caso da Sociedade Filantrópica Humanitas/Luz, uma instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo o desenvolvimento de práticas socioeducativas com crianças e adolescentes de famílias de baixa renda. A entidade está situada no município de São Jerônimo da Serra, região Nordeste do estado do Paraná, componente do chamado Ramal da Fome, devido à situação de pobreza da região. O estudo busca descrever o processo de atuação social da instituição e suas conseqüências nas comunidades atendidas, bem como analisar as alianças e parcerias existentes e os desafios na captação de recursos. Para tanto, além da revisão bibliográfica, foram realizadas entrevistas com o Presidente e Vice-presidente da instituição, bem como com a Coordenadora do projeto.

**PALAVRAS CHAVE:** Terceiro Setor. Desafios de gestão. Alianças e parcerias. Captação de recursos. Voluntariado. Marketing social. Comunicação.

## RESUMEN

Este trabajo es una investigación que, en un primer momento, hace un estudio histórico de la Gestión del Tercer Sector y sus particularidades y, posteriormente, un estudio de caso de la Sociedad Filántropica Humanitas/ Luz, institución sin fines de lucro que tiene como objetivo el desarrollo de prácticas socio-educativas con niños y adolescentes de familias de baja renta. La entidad está situada en el municipio de San Jerónimo de la Sierra, región noreste del Estado de Paraná, componente de la llamada Región del Hambre, debido a su situación de pobreza. El estudio busca describir el proceso de actuación social de la institución y sus consecuencias en las comunidades atendidas, bien como analizar las alianzas y asociaciones existentes y los desafíos en la captación de recursos. Por lo tanto, además de la revisión bibliográfica, fueron realizadas entrevistas con el Presidente y Vicepresidente de la institución, bien como la Coordinadora del proyecto.

**PALABRAS CLAVE:** Tercer Sector. Desafíos de gestión. Alianzas e asociaciones. Captación de recursos. Voluntariado. Marketing social. Comunicación.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	III
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 - QUESTÃO DE PESQUISA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA</b> .....	5
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA .....	5
1.2 OBJETIVO GERAL .....	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4 JUSTIFICATIVA .....	6
1.5 METODOLOGIA .....	7
<b>CAPÍTULO 2 - HISTÓRICO, COMPONENTES E LEGISLAÇÃO SOBRE O TERCEIRO SETOR</b> .....	10
2.1 A EVOLUÇÃO DO TERCEIRO SETOR .....	10
2.2 TERCEIRO SETOR NO MUNDO .....	12
2.3 TERCEIRO SETOR NO BRASIL .....	14
2.4 COMPONENTES DO TERCEIRO SETOR .....	19
2.5 LEGISLAÇÃO DO TERCEIRO SETOR .....	21
<b>CAPÍTULO 3 - AS PARTICULARIDADES DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR E OS CONCEITOS NORTEADORES DA PESQUISA</b> .....	23
3.1 MARKETING SOCIAL E CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	28
3.2 PARCERIAS E ALIANÇAS .....	30
<b>CAPÍTULO 4 - AS PARCERIAS E ALIANÇAS E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA SOCIEDADE FILANTRÓPICA LUZ</b> .....	36
4.1 APRESENTANDO A INSTITUIÇÃO .....	37
4.2 AÇÕES DESENVOLVIDAS, ABRANGÊNCIA E EFETIVIDADE .....	41
4.3 AÇÕES REALIZADAS POR ÁREA DE ATUAÇÃO .....	45
4.4 . ANÁLISE DO CASO .....	47
4.4.1 Resultados/ Benefícios Gerados .....	48
4.4.2 Motivações .....	49
4.4.3 Aprendizados .....	49
4.4.4 Recomendações Para Replicação Da Prática .....	51
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	54
<b>ANEXO 01 - LEI DO VOLUNTARIADO</b> .....	58
<b>ANEXO 02 - LEI Nº 9.790, DE 25 DE MARÇO DE 1999</b> .....	59
<b>ANEXO 03 – CADASTRO DA INSTITUIÇÃO</b> .....	65

## INTRODUÇÃO

Na última década, o mundo passou por um processo de transformação muito significativo em termos da natureza do trabalho, saindo da era industrial e entrando na era da informação. Tais transformações, aliadas ao evento da globalização e a ineficiência do Estado, provocaram desastrosas conseqüências sociais, especialmente, nos países menos desenvolvidos. Isso fez com que a sociedade civil se mobilizasse e se comprometesse com a cidadania e, juntamente com o governo e as empresas, intervisse na situação na qual o país se encontrava, na tentativa de melhorar as condições das pessoas que não tiveram as oportunidades e condições necessárias para sua formação como cidadãos responsáveis.

Esse é quadro que originou e permitiu o fortalecimento do Terceiro Setor, despertando, nos últimos anos, o espírito de solidariedade de pessoas que chamam para si a responsabilidade de promover ações que possibilitem uma sociedade mais justa. Em parceria com o primeiro setor, caracterizado pelo Estado, e com o segundo, representado pelo Mercado, essas ações contribuem para geração de mecanismos que garantam a sustentabilidade comunitária.

O Terceiro Setor é assim chamado porque engloba instituições com fins públicos, porém de caráter privado, que não se enquadram, portanto no Primeiro Setor (Estado). São regidas pelo direito privado, mas não possuem objetivos mercantis, também não sendo qualificadas como instituições do Segundo Setor (Mercado). Fazem parte do denominado espaço público não estatal.

Qualificam-se como entidades do Terceiro Setor as ONGs, associações, fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, entre outras várias organizações da sociedade civil de caráter público.

De acordo com a pesquisa do *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* - realizada em 35 países, incluindo o Brasil – o Terceiro Setor emprega 39,5 milhões de pessoas ou cerca de 6,8% da população em idade de trabalhar não ligada à agricultura. As organizações sem fins lucrativos já empregam 46% das vagas oferecidas pelo setor público no mundo. No Brasil, segundo o Instituto de Estudos da Religião (ISER), o setor emprega 1,2 milhão de pessoas.

Segundo o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), “no Brasil existem 220 mil organizações sem fins lucrativos e o Terceiro Setor movimentou R\$ 10,6 bilhões em 1995 - este valor equivalia a 1,5% do PIB daquele ano; emprega aproximadamente 1 milhão de pessoas (excluindo as organizações de origem religiosa). Além disso, estima-se que a população brasileira possui 16% da sua população prestando serviços voluntários para organizações sem fins lucrativos.

No contexto, em que a sociedade tem sido chamada a colaborar de forma crescente, a necessidade de interface entre organizações da sociedade civil e o governo também cresce. Além disso, percebe-se que os recursos para sustentabilidade de projetos sociais tornam-se cada vez mais escassos e a há uma intensificação da competição por espaço, além da crescente necessidade de intervenção na problemática social. Isso tudo aumenta a lacuna entre o que a organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, pode realizar.

Por meio de parcerias e de alianças estratégicas as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus recursos humanos e materiais, sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Através das alianças e parcerias, uma

organização pode superar algumas das dificuldades assinaladas acima e preencher espaços importantes onde, sem as mesmas, não poderia atuar.

Quando se somam esforços e se juntam conhecimentos e recursos é possível fazer muito mais do que quando se trabalha sozinho (princípio da Sinergia). No terceiro setor, tanto as parcerias quanto às alianças estratégicas estão voltadas a importantes objetivos ligados à transformação da realidade, buscando justiça social. A união de forças permite a transformação social.

Para organizações que desejam crescer tanto em suas frentes de atuação quanto globalmente (em tamanho, em recursos, em área geográfica, no aumento de serviços oferecidos), um importante desafio consiste em selecionar os parceiros, avaliar os riscos e identificar os fatores que justifiquem e levam à parceria ou à aliança. Entender e praticar estes mecanismos torna-se e, assim, um fator vital para a sustentabilidade de projetos sociais.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo geral identificar os desafios e as alternativas de gestão para o estabelecimento de parcerias e captação de recursos no Terceiro Setor, a partir de um estudo de caso de uma ONG, a Sociedade Filantrópica Humanitas/Luz, localizada no interior do Paraná e que tem como foco o desenvolvimento de práticas socioeducativas com crianças e adolescentes de famílias de baixa renda.

O estudo busca descrever o processo de atuação social da instituição e suas conseqüências nas comunidades atendidas, bem como analisar as alianças e parcerias existentes e os desafios na captação de recursos. Para tanto, além da revisão bibliográfica, foi feito um trabalho de campo, por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas com o presidente e vice-presidente da instituição, bem como com a coordenadora do projeto.

A seguir apresentamos os resultados da pesquisa, em quatro capítulos. No primeiro, apresenta-se a questão de partida, os objetivos e a metodologia de pesquisa. Em seguida, é elaborado um histórico do Terceiro Setor, são apresentados seus componentes e são feitas considerações sobre a sua legislação. No terceiro capítulo, são tratadas as particularidades de sua gestão, bem como os conceitos norteadores da pesquisa: marketing social, a captação de recursos e as alianças e parcerias. No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso da Sociedade Filantrópica Humanitas/Luz e são levantados os resultados da pesquisa de campo. Para finalizar são apresentadas as conclusões do estudo que apontam para as particularidades da gestão do terceiro setor, dos desafios enfrentados pelos gestores em busca dos recursos necessários para a sustentabilidade dos projetos e a necessidade de parcerias que compartilhe os mesmos ideais.

# **CAPÍTULO 1 - QUESTÃO DE PESQUISA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA**

A seguir apresentamos os elementos e procedimentos metodológicos que nortearam essa pesquisa e a justificativa do estudo.

## **1.1 QUESTÃO DE PESQUISA**

Quais os principais desafios enfrentados pelas ONGs nos processos de captação de recursos e na composição de parcerias com outros atores sociais e como elas lidam com esses desafios?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Identificar, os desafios e as alternativas de gestão para o estabelecimento de parcerias e captação de recursos no Terceiro Setor, a partir de um estudo de caso na Sociedade Filantrópica Humanitas/Luz, localizada no interior do Paraná.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Levantar os projetos e as ações realizadas pela organização na comunidade e seus resultados;

Levantar as alianças e parcerias existentes, os desafios e as estratégias para a sua operacionalização;

Investigar os principais formas de captação de recursos e sua gestão, identificando os desafios e as estratégias utilizadas na sua gestão;

Delinear alternativas de gestão das parcerias e da comunicação para com os parceiros e doadores de recursos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A complexidade do mundo atual despiu a máscara da ineficiência organizacional pública e privada e revelou a força da esfera da sociedade civil organizada: o Terceiro Setor. A princípio, desorganizado e com fins basicamente filantrópicos, hoje, o compromisso com o desenvolvimento econômico socialmente sustentável, demanda novas competências que requerem novos saberes para organizações do Terceiro Setor.

Vencer a miséria parece um dos principais desafios do Brasil. Segundo os dados de 1999 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 23 milhões de brasileiros vivem na pobreza extrema, sendo friamente privados dos seus direitos básicos de cidadão. Segundo o mesmo Instituto, a distância entre a renda dos 20% mais pobres e a dos 20% mais ricos no Brasil é de 33 vezes, ressaltando ainda mais a má distribuição da riqueza, cujas conseqüências só poderão ser enfrentadas, com ampla mobilização da sociedade. As organizações do terceiro setor são as precursoras desse movimento. O terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos, nascidas da iniciativa voluntária, que mobiliza a sociedade para trabalhar em parceria com os setores público e privado, sendo assim, um “agente social de desenvolvimento” (RODRIGUES, 1998).

É inegável o crescimento do Terceiro Setor e as conseqüências positivas das ações por ele praticadas. De acordo com PASCHOAL, “entre 1991 e 1995 o mercado de trabalho cresceu 20% no Brasil, já o Terceiro Setor cresceu 45% e tem perspectivas de aumentos em todos os sentidos, ou seja, mobilização de recursos,

geração de empregos, acréscimo de demanda e ofertas na área social e crescimento do número de voluntários” ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)).

No entanto, o Terceiro Setor vive o desafio da sustentabilidade organizacional, principalmente pela dependência de tais organizações em relação às fontes de recursos, seja governo, setor privado ou de organizações internacionais. A retração do Estado no financiamento de políticas de proteção social, a crise do estado de bem-estar social e o aumento da pobreza fizeram com que essas organizações passassem a mobilizar novas fontes de financiamento, evidenciando a participação do empresariado nacional, principalmente por meio de suas fundações, no desenvolvimento de projetos sociais ou de investimentos em ações sociais.

Esta grande movimentação do setor atraiu muitos interessados, quer seja por motivos ideológicos ou por questões financeiras. Porém, não podemos deixar de observar que muitas ações não conseguem oportunidades de parcerias que proporcione sustentabilidade aos projetos. Faz-se necessária a elaboração de uma gestão estratégica profissional que, além de tornar conhecido o perfil do público alvo dos projetos sociais e sua abrangência geográfica de atuação, proporcione, através de ferramentas apropriadas, a captação dos recursos básicos necessários à operacionalização e sustentabilidade dos projetos, ou seja, projetos que se sustentam a longo prazo em caráter econômico, social, ambiental e cultural.

## 1.5 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa que, no primeiro momento, faz um estudo histórico da Gestão do Terceiro Setor e suas particularidades de gestão e, posteriormente, um estudo de caso da Sociedade Filantrópica Humanitas/Luz, buscando descrever o processo de atuação social desta e suas conseqüências nas

comunidades atendidas, bem como analisar as alianças e parcerias existentes e os desafios na captação de recursos.

Na primeira e segunda parte deste trabalho, foi realizada pesquisa bibliográfica que consiste no levantamento de documentos disponíveis na literatura técnica e tem por objetivo descobrir a bibliografia existente sobre o assunto, "é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos... Sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente" (GIL, 1999, p. 65). Posteriormente, foi feita a revisão de literatura que é o resultado do levantamento bibliográfico e fornece informações sobre a situação do problema pesquisado, relatando assim, a evolução do Terceiro Setor, bem como as particularidades de sua gestão.

Na terceira parte, a metodologia de estudo de caso foi escolhida por ela destinar-se a pesquisas organizacionais de natureza qualitativa, que objetivam o aprofundamento da análise de dados específicos de uma determinada organização ou unidade da mesma. O estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida. Em geral, se constituem na estratégia preferida quando o "como" e/ou o "por que" são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos, e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

Segundo GIL (1999, p. 72), "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados".

Estudos de casos podem ser classificados de várias maneiras: explicativos, cognitivos, expositivos, entre outras, porém, neste trabalho, foi utilizado o estudo de caso explicativo para retratar a realidade da instituição pesquisada.

Conforme YIN (2001, p. 107), existe uma lista extensa de fontes de evidências, porém ele destaca seis: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Na verdade, as várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes.

Para efeitos desta pesquisa foram utilizados os registros em arquivos para levantamento de dados históricos da instituição, entrevistas semi-estruturadas com o Fundador e Presidente da ONG, Pe. Haruo Sasaki, com o Vice-presidente Pe. Roberto Kuriyama e com Mariza de Lourdes Novi Vieira, Coordenadora da Sociedade Luz. Através de visita realizada na instituição, com a finalidade de validar e tornar ainda mais confiável o resultado da pesquisa, foi feita observação simples que, segundo GIL (1999, p.111), “é aquela que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem”.

Primeiramente, foram descritos o histórico da instituição, seus objetivos, e suas ações na comunidade. Posteriormente, foram analisadas suas dimensões, identificando pontos fortes e fracos. E finalmente, foi analisada a forma de gestão das alianças e parcerias, que tem como principal objetivo a captação de recursos e sustentabilidade das ações da instituição, bem como, o relacionamento entre os parceiros.

## **CAPÍTULO 2 - HÍSTÓRICO, COMPONENTES E LEGISLAÇÃO SOBRE O TERCEIRO SETOR**

Um dos fatores que mais contribuíram para o surgimento do Terceiro Setor consiste na falência do Estado enquanto principal provedor de serviços sociais aos cidadãos. Sua dinâmica, evidenciada pelos processos de democratização na América Latina nos anos 80, tem como idéias nucleares a sociedade civil e a cidadania.

A atuação do TS é na tentativa de minimizar os problemas sociais, ou seja, o desvio entre o que existe e o que deveria existir para todos como: saúde, educação, habitação, saneamento, trabalho, nutrição e assistência social.

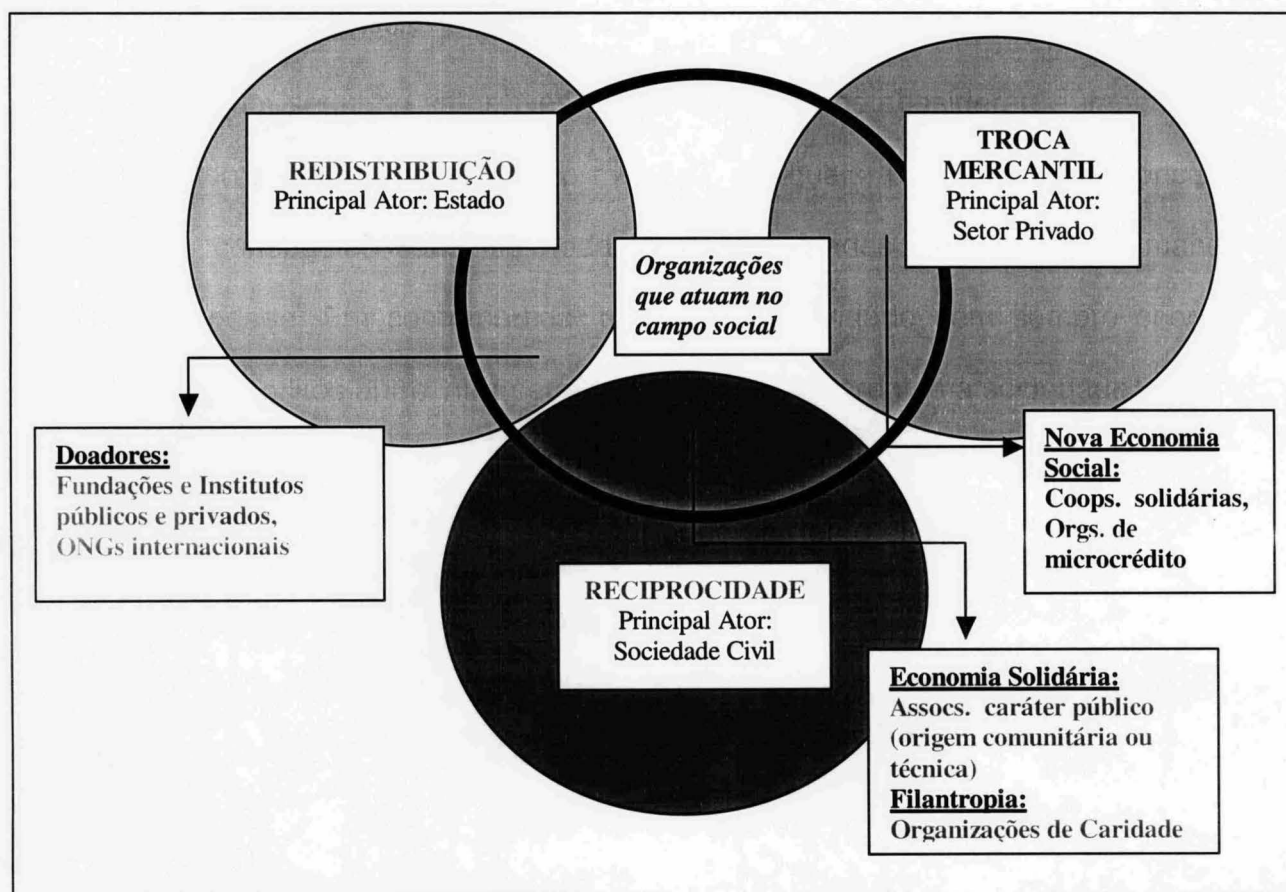
### **2.1 A EVOLUÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

A preocupação da comunidade com questões de caráter público, não é um fenômeno moderno, e tem sua origem na antiguidade clássica, motivado pela idéia de uma polis que tem como figura principal o cidadão como agente político. Na idade média, se inicia a tradição associativa marcada pela figura das corporações de ofícios e das guildas. Já na época moderna, o interesse pessoal surge como motor de regulação social, o foco é na individualização em detrimento do coletivo e há a separação entre as esferas sociais. Isso vai provocar, como assinala ANDION (2003), uma ruptura, fazendo com que o mercado e o Estado, tornem-se os principais promotores da regulação social e que a sociedade civil perca espaço, tornando-se um mero coadjuvante durante muitas décadas.

A emergência do Terceiro Setor na década de 70 representa, para ANDION (2003), uma (re)emergência da sociedade civil como ator nos processos de

construção do interesse geral. Entretanto a existência do TS pressupõe que haja um primeiro e um segundo setor. Neste sentido, podemos considerar, a importância da parceria entre o TS, o Estado e o mercado, os quais, por sua vez, historicamente não têm conseguido satisfazer todas as necessidades e interesses demandados pela sociedade. Em contrapartida, a complementaridade nem sempre ocorre, até porque os conflitos entre intra-setores também são inerentes à sociedade.

Esta visão mais dinâmica nos mostra que o grau de complementaridade entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor pode ser tanto eficaz como ineficaz. O grau de eficiência dependerá da combinação de inúmeros fatores para alcançar-se a integração desejável.



Fonte: ANDION (2002, p.4).

Conceituar o Terceiro Setor só foi possível com o reconhecimento do trabalho das ONGs, pela sociedade globalizada, a partir dos anos de 1980. Esse trabalho ganha importância mundial, nos anos de 1990, com as Nações Unidas promovendo

uma sucessão de Cúpulas Sociais para construir uma agenda social global. Para o sociólogo Silvio Caccia Bava (2000), a preservação do meio ambiente, o combate às discriminações étnicas, religiosas e culturais, a inclusão social, tornam-se então mais visíveis e ganham espaço na agenda política pelo esforço e atuação das ONGs. Segundo ele, também um importante elemento de identidade dessas organizações é o fato de não terem finalidades lucrativas, já que não se pautam pelas leis mercantis e caracterizam-se pela promoção de interesses coletivos.

## 2.2 TERCEIRO SETOR NO MUNDO

O Terceiro Setor é formado por um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos. É o terceiro setor que estimula a transformação das relações entre o Estado e o mercado pela presença desta terceira figura: as associações voluntárias.

COELHO (2000, p. 04) define o Terceiro Setor como: “o conjunto de organizações sociais privadas, sem fins lucrativos, com atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população, visando ao bem comum” Já, segundo CASTRO (1999), o Terceiro Setor é “a esfera da sociedade composta por organizações sem fins lucrativos nascidas da iniciativa voluntária, objetivando o benefício público, atuando de forma integrada com os setores público e privado”. Conforme FERNANDES (1995, p. 27), “o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil”.

Como destaca SALAMON (1998, p.05), embora esse fenômeno de alcance mundial apresente características distintas em sua origem nos diversos países, tem como traço principal a formação de uma rede de organizações privadas autônomas, constituída por associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado (SALAMON, 1998).

Baseado em informações do NITS (Núcleo Interdisciplinar do Terceiro Setor–UFPR), a criação da maioria das organizações sem fins lucrativos, de caráter voluntário nos Estados Unidos, é fruto do ato de vontade de seus fundadores que as mantém, em grande medida, graças a um conjunto complexo de adesões e contribuições igualmente voluntárias.

Na Inglaterra, suas tradicionais leis remetem à expressão "caridade", enfatizada na memória religiosa, ressaltando o aspecto da doação de si ao outro, que tem como contraponto moderno e humanista a noção de "filantropia", além do mecenato, que patrocina e protege generosamente as ciências, letras e artes.

Na Europa Continental, nos anos 60 e 70, predominaram as "Organizações Não Governamentais" (ONGs), decorrentes da formulação de programas de cooperação internacional para o desenvolvimento estimulados pela ONU, destinadas a promover projetos no Terceiro Mundo. As ONGs européias buscaram parceiros pelo mundo todo, fomentado, assim, o surgimento de novas ONGs nos continentes do Hemisfério Sul.

Na América Latina, fala-se de "organizações da sociedade civil", cujo entendimento inclui a totalidade das organizações particulares que interagem livremente na sociedade. A idéia de "sociedade civil" serviu para destacar um

espaço próprio, não governamental, de participação nas causas coletivas, no qual indivíduos e instituições particulares podem exercer sua cidadania de forma direta e autônoma.

Esse fenômeno também foi marcante nos países do continente asiático. Na Índia, por exemplo, a Village Awakening Movement, que nasceu a partir da tradição Gandhiana, está presente em milhares de vilas. Acontecimentos similares foram observados na Europa Oriental, na África e na ex-União Soviética. Nos anos 70, milhares de redes de pessoas e de instituições propiciavam, umas às outras, ajuda mútua para lidar com a economia de escassez em que se encontravam, com significativa relevância política nos tempos atuais.

### 2.3 TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Como já foi dito, o Terceiro Setor é o termo para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens ou serviços públicos.

No Brasil, O termo Terceiro Setor divide o espaço com dezenas de outros: setor não-governamental, sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, organizações filantrópicas ou sociais, economia solidária, associativismo, entre outros. A expressão Terceiro Setor vem sendo utilizada, em contraposição a um primeiro setor, identificado como Estado, e a um segundo setor, referido à iniciativa privada e às atividades do mercado.

DRUCKER (1994), constatou que o terceiro setor foi o que mais cresceu, mais movimentou recursos e gerou empregos, e foi o mais lucrativo na economia norte-americana nos últimos vinte anos. Diariamente são criadas fundações e associações para promover o desenvolvimento econômico local, impedir a

degradação ambiental, defender os direitos civis e atuar em áreas onde o Estado é incipiente, como em relação aos idosos, à mulher, aos índios, aos negros etc. ou é de triste memória, como a das crianças nas ruas em situação de risco em países como o Brasil.

O crescimento do Terceiro Setor aconteceu a partir da conscientização de empresas e cidadãos da necessidade e da importância de se comprometer com a comunidade, colaborando para o seu desenvolvimento. No Brasil, o terceiro setor foi no passado mais conhecido por ações voltadas à caridade e ligado a religiosos. Apenas igrejas, orfanatos, escolas religiosas e hospitais eram vistos como organizações importantes sem fins lucrativos.

Na década de 1970, o país vivenciou mudanças que deram início a constantes movimentos sociais, buscando soluções para problemas localizados como falta de água, falta de terra, aumento de preços, dentre outros. Ao longo da década de 1980, a repressão militar ocorrida no final da década anterior, ainda com manchas do que representou para o modo de viver da população brasileira, caracterizou um período de lutas pelos direitos civis, seja ela pelas “Diretas Já” ou pelos movimentos organizados pelos sindicatos.

Na década de 1990, a força da expressão “sem fins lucrativos”, unida a um período de fracasso governamental nas ações sociais, deu início a uma inegável expansão do Terceiro Setor, compondo ONGs, fundações, associações, clubes recreativos e esportivos, institutos etc.

Considerando os aspectos políticos do país, percebe-se claramente que o processo de transformação se deu a partir de tensões sociais que se expressam num pendular entre a mobilização da sociedade frente aos problemas sociais (movimentos sindicais e sociais) e centralização no Estado. Por trás destas tensões,

se encontram visões predominantes, a que podemos chamar também de paradigmas, distintos, que queremos agora situar em seu contexto histórico.

Durante a República Velha, o poder público se apresenta como ausente, indiferente no que se refere às políticas sociais. Os pobres constituíam-se como sujeitos sem direitos e objetos da bondade de seus benfeitores, em especial da Igreja, que detém o monopólio da atuação na área social, como reação no início deste século, a crise das oligarquias e a ascensão dos movimentos sociais urbanos (sindicalismo; comunismo, etc.);

Na República Nova, o Estado Novo com Getúlio Vargas, como pai dos pobres, centraliza no Estado a responsabilidade de atender as reivindicações populares, atrelando as iniciativas autônomas e emergentes da sociedade civil (clientelismo como política oficial). A igreja mantém sua importância na assistência aos pobres, como obra de caridade/ filantropia. A era Vargas entra em crise, por crescente oposição ao centralismo (econômico e social), pelo fortalecimento dos movimentos sindicais, exigindo "reformas de base".

O regime militar joga a sociedade organizada na clandestinidade e adota na área social uma atitude controladora. A Igreja se mantém como único espaço de atuação fora do controle direto do regime e fomentadora dos movimentos sociais autônomos, financiadas pela cooperação internacional, principalmente Européia, cuja principal tarefa é de resgatar a democracia e o estado de direito no país.

Já na nova república, a Constituição de 1988 estabelece como princípio básico a estratégia de ampliar a participação da sociedade na esfera pública, ou seja, construir a sociedade a partir da sociedade e sob controle dela (Leis Orgânicas, Conselhos, etc.). Neste contexto se dá o fortalecimento do 3º Setor e das assim chamadas OSC's. Marco importante nesse processo foi a Ação pela Cidadania contra a Fome, lançada por Betinho, que consegue pela 1ª vez mobilizar,

de maneira ampla, recursos da própria sociedade brasileira para uma atuação social independente das Igrejas e do Estado.

Muitas instituições no Brasil desempenham papel fundamental no sentido de difundir a filosofia que respalda a ação destas organizações, podendo ser destacadas, de imediato, o Ibase, o Instituto Ethos, a Rits- Rede de Informações para o Terceiro Setor, o GIFE, a Fundação Abrinq e a FASE, para só citar alguns casos.

O Terceiro Setor tem como princípios básicos o exercício pleno da cidadania, a responsabilidade social, a conduta ética e a prática da solidariedade, desempenhando, com profissionalismo e competência, o papel importante que este milênio lhe reserva.

O universo do chamado Terceiro Setor engloba entidades de formas e de fins muito diversos. Em nosso País, essas entidades sem fins lucrativos revestem-se juridicamente da forma de associações ou fundações de direito privado que se propõe a atuar em parceria com o governo para desenvolver a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

As associações do terceiro setor estão passando a ocupar o papel que antes era desempenhado pelos sindicatos e pelos partidos políticos. O novo associativismo do terceiro setor tem estabelecido relações contraditórias com o "antigo" associativismo advindo dos movimentos sociais populares (na maioria urbanos) dos anos 70 e 80.

Enquanto conjunto de organizações que atuam na área da cidadania social, o Terceiro Setor incorpora critérios da economia de mercado para a busca de qualidade e eficácia de suas ações. Atua segundo estratégias de marketing e utiliza a mídia para divulgar suas ações e desenvolver uma cultura política favorável ao trabalho voluntário nesses projetos. O governo federal tem colaborado com recursos

financeiros nos projetos de parceria (sempre considerados pelas ONGS como escassos, pontuais, sem linha de continuidade e de difícil planejamento quanto a sua disponibilidade).

Para se constituir em um ambiente de aprendizagem, então, as ONG's precisam desenvolver junto às suas equipes de trabalho, uma cultura que estimule a criatividade, a iniciativa, o risco, a inovação e, conseqüentemente, a aprendizagem. Desse modo, pensar em organizações de aprendizagem, apenas acreditando que a forma de se transmitir conhecimento para os indivíduos é em ambientes de treinamento, salas de aula ou quaisquer outras circunstâncias onde o aprendizado é viabilizado formalmente pela interação entre emissor (aquele que detém o conhecimento) e receptor (aquele que irá aprender) é um equívoco.

Um dos principais atores do Terceiros Setor é o voluntário que, segundo a Fundação Abrinq, "é ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade; doando seu tempo e conhecimentos, realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como às suas próprias motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político, emocional". Ou ainda, segundo definição das Nações Unidas, "é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos...".

Ao analisar os motivos que mobilizam em direção ao trabalho voluntário, descobrem-se, entre outros, dois componentes fundamentais: o de cunho pessoal, a doação de tempo e esforço como resposta a uma inquietação interior que é levada à prática, e o social, a tomada de consciência dos problemas ao se enfrentar com a realidade, o que leva à luta por um ideal ou ao comprometimento com uma causa.

Não se deve esquecer, contudo, o potencial transformador que essas atitudes representam para o crescimento interior do próprio indivíduo.

Segundo CAMARGO (2000), os estudos realizados nos Estados Unidos demonstram que o trabalho voluntário representa o equivalente a 9 milhões de empregados em tempo integral e um valor anual de 225 bilhões de dólares. No Canadá, um terço da população faz trabalho voluntário, totalizando 1 bilhão de horas por ano. No Brasil, ainda não existem levantamentos como esse, apenas números isolados como os da organização não-governamental Parceiros Voluntários, que em dezembro de 2000 contava com 7,5 mil voluntários cadastrados.

A prática do voluntariado no Brasil é regulada pela lei 9.608 de 18/02/1998 que define como atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenham objetivos cívicos, culturais, educacionais, recreativos ou de assistência social. Não gera vínculo empregatício nem obrigações trabalhistas, previdenciárias ou afim.

Ser voluntário significa muito mais que doar seu tempo para ajudar pessoas menos favorecidas, é a contribuição pessoal na construção de uma sociedade mais justa.

## 2.4 COMPONENTES DO TERCEIRO SETOR

A afirmação deste novo perfil participante e responsável da sociedade brasileira se traduz na busca de novas formas de articulação entre organizações do Terceiro Setor, as quais assumem formas jurídicas distintas. Baseado em SZAIZI (2000) são componentes do Terceiro Setor:

**Associação ou ONG:** Constitui pessoa jurídica criada a partir de uma união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa, porém, a criação de uma associação não significa necessariamente na formação de uma entidade social pois, elas podem visar o atendimento de interesses particulares como é o caso dos clubes recreativos. As associações podem ter patrimônio formado pela contribuição de seus membros e até vender bens e serviços, desde que não seja auferido lucro desta atividade.

**Fundação:** É um tipo especial de pessoa jurídica, pois pode ser constituída a partir da decisão de um só indivíduo. Pode ser criada a partir da morte de seu instituidor, em cumprimento a disposição testamentária. Constitui um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa determinada de interesse público, o qual adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor. As Fundações podem ser instituídas pelo Estado, por indivíduos ou por empresas. Por ter caráter público, as Fundações são supervisionadas pelo Ministério público.

**Instituto:** Apesar do termo compor a razão social de entidades, não corresponde a uma espécie de pessoa jurídica, podendo ser utilizado por uma entidade governamental ou privada, lucrativa ou não, constituída sob forma de Fundação, como IBGE, ou de associação, como o Instituto Ayrton Senna. Usualmente o termo é associado a entidades dedicadas à educação ou à produção científica.

**OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público):** É uma forma jurídica nova criada pela lei 9790 de 23/03/1999, regulamentada pelo decreto 3.100 de 30/06/1999 e entrou em vigor no início do ano corrente. É privativa das entidades que executam diretamente ou prestem serviços intermediários de apoio às organizações que tenham programas nas áreas de: promoção gratuita da assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar, defesa,

preservação e conservação do meio ambiente, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, promoção de direitos, da ética, da paz, da cidadania e, institutos de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias alternativas e conhecimentos relacionados às áreas citadas.

## 2.5 LEGISLAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

O presidente Fernando Henrique Cardoso sancionou dia 23 de março a nova lei n.º 9790 para o Terceiro Setor. O texto aprovado trata da qualificação de entidades sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs. O objetivo é disciplinar os termos de parceria entre essas entidades e o governo.

A intenção da lei é de dar mais transparência às organizações filantrópicas, distinguindo as de interesse público, daquelas que tem caráter privado mais acentuado. Isto é, apenas as organizações que tenham como finalidade a prestação de serviços às populações carentes e excluídas, como por exemplo, de defesa dos direitos humanos, educação para população de baixa renda, etc., passariam a ter maior facilidade de acesso a convênios com o poder público. Já aquelas que têm como público principal os próprios membros, como por exemplo, clubes literários e grêmios recreativos, não teriam as mesmas facilidades. Em contrapartida, as entidades beneficiadas, se submeteriam a um maior controle governamental.

A nova lei representa mais um avanço na legislação do terceiro setor. No ano passado, o passo mais importante foi a regulamentação do serviço voluntário através da Lei do Voluntariado (Anexo 01), que passou a diminuir conflitos trabalhistas.

Embora o substituto não esgote todas as questões, como por exemplo, o incentivo às doações privadas, o projeto preenche lacunas importantes e simplifica a atual legislação, tendo o mérito de ter sido editada sob forma de lei, e não de medida provisória, resultando, portanto, de um amplo debate democrático.

Com todas as mudanças que aconteceram no Terceiro Setor, as instituições foram abrigadas a se reestruturarem de forma organizada, inclusive no que se refere à profissionalização dos gestores e demais colaboradores, para poder apresentar seus resultados à comunidade tornando-as visíveis e confiáveis.

### **CAPÍTULO 3 - AS PARTICULARIDADES DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR E OS CONCEITOS NORTEADORES DA PESQUISA**

O campo da gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gerenciais. Através da formação dos gestores e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor podem ser mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais.

Para gerir ONGs é necessário adequar os conceitos e instrumentos da administração tradicional, uma vez que não existem mecanismos próprios. Lembrando que as empresas fornecem bens e serviços buscando satisfazer as necessidades dos clientes e o governo cria políticas públicas para arrecadar, controlar e fiscalizar a atuação das empresas. Já as instituições sem fins lucrativos, por sua finalidade, fornecem bens e serviços para atender ao interesse geral. O resultado da sua intervenção não é tangível, é um ser humano mudado. “As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu “produto” é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, toda uma vida transformada” (DRUCKER, 1997, p. XIV).

Com base em TENÓRIO, para garantir que os recursos existentes sejam alocados da melhor maneira e que o trabalho seja realizado no momento certo é preciso gerenciar as partes que compõem a organização. Ele define organização como “o agrupamento de pessoas e recursos com objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços” (1997, p. 16).

Segundo DRUCKER (1997, p. XV), os principais desafios das instituições do Terceiro Setor são:

Converter doadores em contribuintes. Uma vez que, as parcelas destinadas à saúde, educação e lazer aumentaram significativamente nos últimos anos e a parcela de doações aos agentes sem fins lucrativos não sofreu nenhuma alteração. “Não se trata apenas de obter dinheiro extra para trabalhos vitais. Essa doação é necessária, acima de tudo, para que as instituições sem fins lucrativos possam cumprir a missão que todas têm em comum: satisfazer nossa necessidade de auto-realização, de viver de acordo com nossos ideais, nossas crenças, nossa melhor opinião sobre nós mesmos”.

Criar identidade e objetivos comuns. As mudanças demográficas acabaram com o sentido de colaboração entre as pessoas que não mais vivem em cidades pequenas. “Elas se afastaram de suas origens, mais ainda precisam de uma comunidade. E trabalhar de graça para uma instituição sem fins lucrativos dá às pessoas um senso de comunidade, de objetivo, de direção, capacidade de desempenho e realização”. Essas pessoas precisam sentir satisfação com sua contribuição e também serem gerenciadas como uma equipe não remunerada. “Porém, a maioria das instituições ainda precisa aprender como fazer isso”.

Pode-se resumir que as organizações do TS passam por um período de aprendizagem decisivo para sua sobrevivência. Para tanto, é necessário superar alguns desafios como a afirmação de legitimidade e manutenção de seus projetos, capacidade de hibridação de recursos, negociação de diferentes lógicas (social, estatal e empresarial), profissionalização dos seus dirigentes e democratização na gestão, buscando envolvimento e participação dos colaboradores.

A tarefa do gerente de instituição sem fins lucrativos é tentar converter a declaração de missão da organização em itens específicos e tentar adaptar os conceitos da Administração tradicional aos objetivos próprios destas instituições.

As principais funções gerenciais são: 1) planejamento “ação determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado”; 2) organização “ação de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos”; 3) direção “ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais e 4) controle “ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com o resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados”.

Como as ONGs estão sujeitas a um alto grau de incertezas no que se refere ao financiamento de suas atividades, na etapa de planejamento, o principal desafio do gestor é dimensionar os objetivos da instituição com freqüência, avaliando sempre o contexto político, tecnológico, econômico, legal, sociocultural, demográfico e ecológico.

Os desafios referentes à função organização concentram-se na busca entre informalidade e formalidade, visando garantir, simultaneamente, flexibilidade, com maior eficiência e eficácia, e um alto grau de cooperação, participação e integração entre os participantes.

Quanto à função direção, destaca-se a necessidade de tomar decisões rapidamente sem deixar de contemplar os objetivos organizacionais e as questões políticas que permeiam as decisões. Outra dificuldade é a motivação das pessoas que, nem sempre, se identificam com a missão da ONG.

Já na função controle, sobrepõe a dificuldade de mensurar, quantitativamente, os resultados das atividades desenvolvidas, necessitando assim, desenvolver mecanismos qualitativos. No caso de financiamento, as necessidades de prestação de contas e avaliação por parte dos financiadores são contínuas.

Salienta-se que as ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social.

Para TENÓRIO (1997, p. 07), os termos clientes e usuários, bastante difundidos e enfatizados por metodologias gerenciais como a qualidade total, não se adequam às organizações não-governamentais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação de políticas sociais. Sendo assim, cabe ao gestor do Terceiro Setor não apenas desenvolver uma profunda visão crítica dos mecanismos de mercado, mas, sobretudo, conciliar visão política, social e constitucional.

Diferentemente do gestor do setor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento, o gestor social teria como atributos centrais as capacidades de articulação e de negociação, pois necessita trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que se mostra cada vez mais complexa.

De acordo com SERVA (1997), um dos maiores desafios da construção da gestão no Terceiro Setor parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Areladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta TENÓRIO (1997, p. 15), muitas vezes se deparam com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais são guiados, no cotidiano, por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações.

Nesse sentido, a gestão de organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade, cabendo ao gerente ou executivo principal no Terceiro Setor conciliar conhecimentos financeiros e de marketing com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e, delicado quando se requer compaixão e sensibilidade. Seu trabalho seria caracterizado pela construção de relacionamentos transparentes, com diferentes atores sociais, exigindo de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as ações no Terceiro Setor. Além disso, esses gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar ações emergenciais, dadas as carências administrativas e de recursos humanos dessas organizações.

A superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo TENÓRIO (1997, p. 15), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados desse aprendizado destacam-se: ação por meio de redes; identificação de áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; criação de mecanismos de controle consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade.

Sendo assim, torna-se fundamental a construção de modelos gerenciais a partir do ponto de vista das instituições sem fins lucrativos, uma vez que têm objetivos bem diferentes das instituições tradicionais. A seguir abordaremos alguns conceitos referentes à gestão, que serão essenciais no contexto desta pesquisa, considerando a sua adaptação ao campo do Terceiro Setor.

### 3.1 MARKETING SOCIAL E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Para melhor compreensão de *Marketing Social* serão usados os princípios do *Marketing* tradicional, começando pela definição.

Segundo KOTLER (1999, p. 154), *Marketing* “é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” ou ainda “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. De maneira geral, o *Marketing* é uma área do conhecimento que engloba atividades direcionadas às trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto destas relações com a sociedade.

Para VAZ (1995, p. 281), *Marketing Social* é “a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição”. Cria e administra todo o processo, cujas ações e resultados passam a construir valores que se agregam aos produtos e serviços, diferentemente da Filantropia que tem como base os princípios da caridade e da custódia e amor à humanidade.

O *Marketing* social é definido como “estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de *Marketing*” (KOTLER, 1992, p. 25), ou ainda, “consiste na aplicação do instrumental do *Marketing* e na sua

devida adaptação, visando promover mudanças de comportamento que, em última instância, conduzirão a uma transformação social” (ANDION, 2003, p. 07).

Ainda segundo ANDION, em primeira instância, o Marketing social pode ter a função de informar as ações da instituição, tendo uma abrangência mais restrita. Em segunda instância, o objetivo pode ser o de mudar o comportamento de quem toma conhecimento das ações. Já no terceiro nível, mais abrangente, a pretensão pode ser a de provocar mudanças nas políticas públicas, que transformem a realidade social.

Com base no que foi exposto, podemos dizer que, *Marketing* social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais, carências da sociedade relacionadas principalmente com questões de higiene, saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição. A natureza do problema social é a base do trabalho do Marketing Social, como: qualidade de vida, capacitação pessoal, convivência social e sobrevivência.

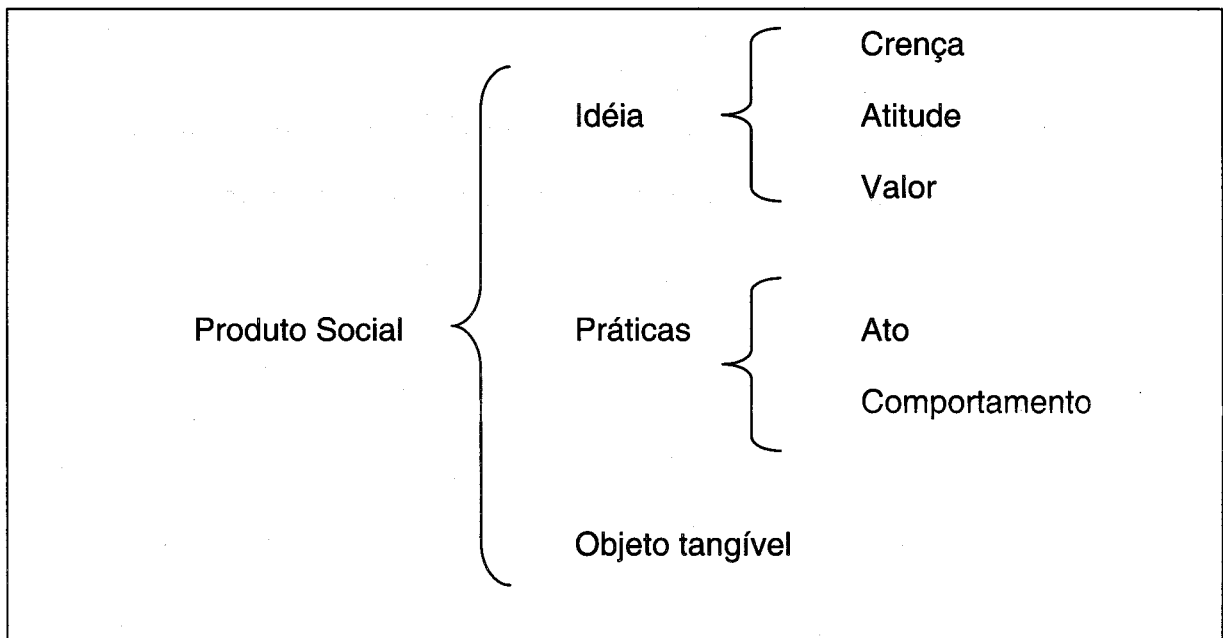
No momento de se projetar uma campanha social, devem ser analisadas as necessidades e as motivações dos diferentes públicos-alvo da campanha, lembrando que, quase sempre, o público ao qual é direcionada a campanha não é o mesmo que será atendida pelas ações propostas.

De maneira geral, o *Marketing* social utiliza os mesmos veículos de promoção utilizados pelas empresas ou pelo governo, porém, devido ao seu caráter, procura e normalmente consegue, espaços gratuitos, ou descontos importantes no preço dos veículos. Em muitos casos, a comunicação boca a boca, ou a distribuição de folhetos em locais adequados já são suficientes para a divulgação do projeto.

O Marketing Social pode ser analisado sob a ótica do primeiro, segundo e terceiro setores, pois os três se utilizam dessa estratégia, quer seja para fortalecer imagem, quer seja para vender idéias, serviços ou produtos. O importante é que, em

sua essência, o Marketing Social, quando bem utilizado, ajude a transformar o compromisso social de uma comunidade, interferindo em sua crença, atitude e valor, pois tem como objetivo apresentar um produto social, que pode ser idéias, práticas ou objetos tangíveis, como veremos abaixo.

### Produtos de Marketing Social



Fonte: KOTLER P. (1992)

### 3.2 PARCERIAS E ALIANÇAS

As empresas brasileiras movidas, principalmente, pela consciência de responsabilidade social, passam a considerar as organizações do TS como canais para viabilizar o investimento do setor privado empresarial na área social. Contudo, parece que só as organizações do TS que desenvolvem estratégias adequadas para captação de recursos estão tendo acesso ao financiamento das empresas privadas, caracterizando as parcerias que, para efeitos deste trabalho será considerada como

sendo o relacionamento entre duas pessoas jurídicas distintas para um fim de interesse comum.

As organizações do Terceiro Setor, para seguir progredindo, precisam estabelecer parcerias com os outros setores da sociedade. “Prosseguir sozinha é rumar rapidamente para a lista de estratégias ameaçadas de extinção” (AUSTIN, 2001).

Parceria vai além da troca e da satisfação de interesses mútuos. Há certamente uma dimensão de complementaridade, isto é, buscar no outro os recursos e capacidades de que não se dispõe, mas que são necessárias para atingir seus propósitos. Porém, a diferença reside no fato de que esta troca ou complementaridade tem como motivação o cumprimento de objetivos compartilhados e externos a cada uma.

Segundo NOLETO (2000), “a concepção de parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros”.

O objetivo da parceria tende a ser o de gerar um impacto mais profundo na realidade na qual as organizações envolvidas atuam. Por isso, ela não apenas supre necessidades, mas converte-se tanto numa forma de ampliar e irradiar os efeitos de um trabalho quanto num modo de sensibilizar, mobilizar e co-responsabilizar outros sujeitos em torno de ações voltadas para a ampliação da cidadania e do enfrentamento dos problemas sociais.

Por isso, o pressuposto fundamental da parceria é o encontro de organizações autônomas, com identidades e posições claras. Mesmo tendo recursos e poderes distintos, elas devem se reconhecer como iguais num determinado momento, além de conhecer e valorizar mutuamente a contribuição que cada uma pode dar. E devem adotar um comportamento como tendo igual poder na relação,

tanto para estabelecer os objetivos como para definir os recursos necessários, os papéis e responsabilidades. Parceria é o oposto de subordinação.

Resistências, preconceitos e desconfiança mútua fazem parte do processo de estabelecer parcerias entre empresas privadas e organizações do terceiro setor. No entanto, vêm sendo superadas, gradativamente, na medida em que se generalizam as ações em parceria. Também, a complexidade da parceria intersetorial é causada, entre outros aspectos, porque os indicadores de desempenho são visivelmente diferentes; contudo, apesar dessa dificuldade, a busca da parceria entre organização de assistência social e empresa privada é imprescindível. Por intermédio dessas parcerias as atividades que seriam desenvolvidas isoladamente passam a ser desenvolvidas em conjunto, maximizando esforços e recursos.

É claro que a parceria não é estabelecida no seu mais profundo grau, desde o primeiro momento. Porém, as organizações do terceiro setor de assistência social que buscam firmar parceria com empresas privadas devem ter cuidado para que as expectativas de ambos os parceiros estejam claras e sejam viáveis.

Por sua complexidade, a parceria intersetorial é um processo de aprendizado contínuo no qual devem ser respeitadas, segundo AUSTIN (2001), algumas diretrizes: 1) checar se há vinculação com os objetivos por parte das pessoas de ambas entidades; 2) checar se há clareza de objetivos de ambos os parceiros; e 3) se há congruência de missão, estratégia e valores. Seguindo essas diretrizes, deve-se estabelecer um processo de comunicação contínua e efetiva em perspectiva de longo prazo.

As parcerias implicam muito mais que dar e receber doações. Elas implicam mobilizar e combinar múltiplos recursos e capacidades para gerar benefícios para ambos os parceiros e valor social para a comunidade.

Já a aliança estratégica “é aquela em que a associação está voltada para a conquista de melhores posições e objetivos” (NOLETO, 2000). Diferencia-se da parceria por poder escolher se atua de forma independente ou conjuntamente diante de uma determinada questão motivando-se principalmente pela constatação de que as organizações aliadas compartilham crenças e valores, pontos de vista e interesses que as levam a se posicionar estrategicamente diante de uma determinada situação.

Suas principais características são o compromisso de longo prazo; elo baseado no compartilhamento de capacidades, recursos e bens; relação recíproca com uma estratégia compartilhada; detalhamento de ações conjuntas e projetos comuns; preservação da identidade e autonomia dos parceiros e a disposição de compartilhar e alavancar as possibilidades de cada parceiro envolvido.

Os principais objetivos das alianças estratégicas consistem em compartilhar riscos, sucessos; Acessar novas frentes de atuação, tecnologia e conhecimento; obter economia de escala; resolver limitações financeiras e alavancar habilidades (quando uma organização precisar do conhecimento que a outra detém).

Independente de ser parceria ou aliança os relacionamentos entre instituições devem ser avaliados, partindo de critérios como: atuação, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, ética, capacidade de investimento, saúde financeira, capacidade dos recursos humanos, projetos já realizados entre outros que possam interessar a organização.

Independente de ser aliança ou parceria é necessário um relacionamento transparente entre os envolvidos e para isso o relatório financeiro é essencial. Segundo BENÍCIO (2000), os relatórios para financiadores, ou seja, a prestação de contas, deve ter o cuidado de armazenar dados, notas, justificar despesas não-previstas e comunicar alterações de rota orçamentária, se estas acontecerem.

Os relatórios para os doadores requerem que se tenha claro:

A) Quando se estiver sendo financiado, é necessário que se faça uma leitura minuciosa das condições da doação em todos os aspectos:

Saber como são feitos os desembolsos;

Quais despesas podem ser pagas como dinheiro recebido;

Quais os prazos determinados para a prestação de contas;

Qual o modelo de relatório financeiro que se deve seguir.

B) Se esse modelo existir, cabe realizar um estudo minucioso do mesmo, levantar todas as dúvidas e esclarecê-las, ler com atenção todos os campos do modelo de relatório, para que se tenha segurança no seu preenchimento, quando da prestação de contas;

C) Ser absolutamente pontual em relação aos prazos de entrega dos relatórios, pois é necessário lembrar, sempre, que as datas indicadas pelos doadores são elaboradas de acordo com as suas obrigações de realizar os seus próprios balanços e sua própria prestação de contas ao fisco local;

D) Outro aspecto da pontualidade que merece ser ressaltado é que a ausência de pontualidade na prestação de contas pode denotar o não-cumprimento das atividades previstas no projeto, bem como uma desorganização por parte da instituição financiada. Esses aspectos podem, no futuro, comprometer a renovação da doação;

E) Uma última, mas não menos importante questão, refere-se à fidelidade dos dados/informações a serem apresentadas aos doadores. A fidelidade de informações em relatórios só é possível de ser alcançadas se, desde o início, forem utilizados instrumentos administrativos e contábeis que ordenam os dados e os gastos e se isso for feito sistemática e cotidianamente pelo responsável pela gestão financeira.

Acima de tudo, precisa-se saber por que e como se quer uma parceria ou aliança estratégica e a partir da sua definição administrá-la de maneira eficiente.

## **CAPÍTULO 4 - AS PARCERIAS E ALIANÇAS E A CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA SOCIEDADE FILANTRÓPICA LUZ**

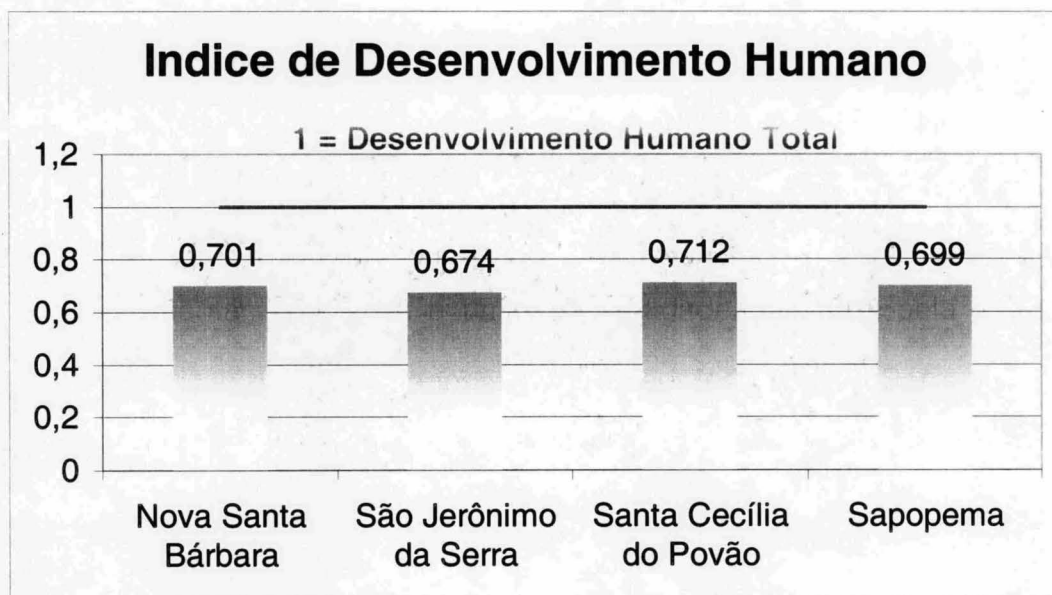
A Sociedade Filantrópica Luz, que completou nove anos em 15 de julho deste ano, foi criada por um idealizador que conseguiu comover mais pessoas à sua causa e mudar a realidade da comunidade onde atuava. O Pe. Haruo Sasaki discutiu juntamente com um grupo da comunidade ações para resolver a questão social das crianças, priorizando a atividade escolar. Foi aplicado um questionário junto à comunidade para levantar os motivos que afastavam as crianças da escola e concluiu-se que as mesmas atuavam, juntamente com seus pais, na atividade agrícola regional, que careciam de roupas, calçados e muitas vezes de alimentação e que, quase sempre, necessitavam ajudar no sustento da família. Daí surgiu a idéia no grupo de despertar nessas crianças o interesse pela escola, fazendo com que estas participassem do projeto que lhes garantiria alimentação, apoio com uniforme e reforço escolar e ainda uma bolsa para ajudar a família.

No princípio, o projeto contou com o apoio de parceiros como o Governo Federal, Estadual e Municipal que durante os quatro primeiros anos da instituição colaboraram com recursos financeiros e humanos. Após isso, a Sociedade Filantrópica Humanitas assumiu totalmente o projeto até que o mesmo conseguisse se auto-sustentar.

Hoje, o projeto se mantém graças, principalmente, à produção artesanal dos adolescentes por ele assistidos. O que inicialmente era uma atividade de aprendizado e convivência, há três anos exporta seus produtos para o Japão, graças ao seu controle de qualidade e seus parceiros que, de uma forma ou de outra, contribuíram e contribuem para melhorar a qualidade de vida dessas crianças e garantir-lhes uma oportunidade de desenvolvimento.

#### 4.1 APRESENTANDO A INSTITUIÇÃO

Foi escolhida para este Estudo de Caso a Sociedade Filantrópica Luz por sua atuação na prestação de serviços socioeducativos a crianças e adolescentes, do município e região, destituídos dos seus direitos básicos de educação, saúde, lazer, a até mesmo alimentação. A SFL é uma das entidades fundada pela Sociedade Filantrópica Humanitas que há 27 anos atua em São Jerônimo da Serra, no interior do Paraná. Esse município e mais Nova Santa Bárbara, Santa Cecília do Povão e Sapopema formam a região denominada “ramal da fome”, a mais pobre do estado, com índices de desenvolvimento humano (IDH)<sup>1</sup> inferior a países da África, Ásia e América Central.



\* Fonte Folha de Londrina, 06 de julho de 2004.

<sup>1</sup> O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) utiliza como critérios indicadores de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita). O índice varia de zero (nenhum desenvolvimento humano) a um (desenvolvimento humano total). Países com IDH até 0,499 têm desenvolvimento humano considerado baixo, entre 0,500 e 0,799 são IDH médio e com IDH superior a 0,800 têm IDH alto.

Ainda dentro dos objetivos da Sociedade Filantrópica Humanitas (SFH) foram fundadas:

A Sociedade Filantrópica Verde que mantém a escola de agricultura familiar, desenvolvendo educação para a agroecologia e agricultura orgânica, no ensino fundamental, auxiliando assim a produção das famílias de baixa renda;

A Sociedade Filantrópica Dom Getúlio, idealizada por um sacerdote diocesano de Cornélio Procópio e posteriormente assumida pela Humanitas que sustenta economicamente o projeto. Com a missão de atender pessoas portadoras de dependência química a instituição funciona em um prédio cedido pelo INCRA e pelo Assentamento Amélia do Movimento dos Trabalhadores sem terra (MST). A instituição também assiste a Associação das Costureiras que confecciona para várias cidades do Estado.

A Sociedade Filantrópica Humanitas foi fundada em 08 de setembro de 1977 pelo Pe. Sasaki que, durante uma visita a São Jerônimo da Serra em abril de 1972, conversou com um hanseniano que lhe contou da existência de muitos hansenianos carentes vivendo humildemente escondidos nos montes e vales da região. O Pe. Sasaki levantou 120 hansenianos na região e decidiu-se se graduar em serviço social pela Universidade de Londrina, visando a efetivação dos seus projetos. Após dois anos, com muito trabalho e doação de uma família de Tóquio/Japão, ele conseguiu comprar cinco alqueires de terra e construir a capela. O prédio onde hoje funciona o ambulatório foi doado por uma paróquia dos Estados Unidos, a residência das irmãs foi construída pela colônia japonesa, o alojamento residencial foi construído com verbas arrecadadas no Brasil e no Japão e a estrada de acesso ao local foi reformada pela prefeitura de Assaí-PR.

Várias nações contribuíram para implantação da Sociedade Filantrópica Humanitas. Entre elas destacam-se Japão, Alemanha e Estados Unidos que fizeram

doações de equipamentos, remédios, verbas e conhecimento dos pesquisadores habilitados, em prol da erradicação do Mal de Hansen.

Desde então, os relatórios anuais da SFH documentam a evidente expansão do atendimento que vai permitindo a sua consolidação como centro de referência de hansenologia e dermatologia. Mais de sessenta municípios do Paraná e de outros estados da união encaminham pacientes de dermatologia para o centro, em especial, casos de hanseníase (LIMA, 2002). Inclusive a iniciativa do Pe. Sasaki foi homenageada no IX Congresso da associação Brasileira de Hansenologia e IV Congresso do Colégio de Hansenologia dos Países Endêmicos, realizados em Foz do Iguaçu-PR.

Porém, a preocupação SFH vai além do atendimento ao hanseniano, ela, na pessoa do seu fundador, se compromete em ajudar a comunidade a construir uma sociedade que se auto-sustente através dos recursos regionais. Esse trabalho começou com o apoio ao cultivo de amoras para criação do bicho-da-seda. Atualmente, a instituição tornou-se referência para os pequenos produtores, pois realiza várias experiências na propriedade, tornando-se assim um campo experimental para o desenvolvimento nas áreas da agroecologia e da agricultura orgânica, onde tem cultivado soja, feijão, café, girassol, batata Simon, verduras e legumes sem uso de agrotóxicos e fertilizantes químicos.

A implantação da entidade se deu pela necessidade urgente de atender a um grupo significativo de meninos e meninas em situação de risco pessoal e social, os quais permaneciam, na maior parte do tempo, nas ruas, e não estavam freqüentando a escola; voluntários da comunidade, preocupados com a situação, reuniram-se por várias vezes para discutir o assunto, mostrando-se dispostos a colaborar, no sentido de proporcionar às crianças e adolescentes, atividades que pudessem vir ao encontro às suas necessidades básicas.

A equipe de voluntários envolvida no Projeto, acompanhando diretamente as crianças e adolescentes envolvidos, verificou que a situação era grave em relação à área educacional, pois se evadiam freqüentemente do ensino regular e outros não o freqüentavam. Observou-se ainda que muitas meninas eram levadas à prostituição.

Optou-se pela realização de um levantamento da situação na comunidade, através da aplicação de um questionário sócio-econômico educacional por amostragem. Após a análise dos dados, detectou-se elevado número de crianças, adolescentes e jovens, de ambos os sexos, na faixa etária de 12 a 18 anos de idade, que não freqüentavam a escola ou que evadiam por motivos diversos, como: necessidade de trabalho para colaborar com a renda familiar, dificuldades de aprendizagem, desinteresse pelo estudo, horário incompatível com a necessidade da clientela, falta de oportunidade e mudança de estado civil.

A sociedade foi fundada em 15 de julho de 1994, localizada no endereço acima citado, encravada em terreno de propriedade da Sociedade Filantrópica Humanitas e se propõe a atender a crianças, adolescentes e jovens numa faixa etária de 12 a 18 anos e, indiretamente, às suas famílias.

O Projeto, denominado Projeto "Luz", permitiu capacitar os adolescentes para o verdadeiro exercício da cidadania, servindo-se da organização de atividades de iniciação profissional, bem como o acompanhamento profissionalizante para os que estão aptos pela condição de idade, propiciando assim um nível de participação efetiva na entidade.

A instituição tem como finalidade principal prestar assistência educacional a adolescentes, jovens em risco pessoal e social, obedecendo ao que determina o Estatuto da Criança e do Adolescente e também prestar assistência social e profissional às famílias carentes, em todo o Estado do Paraná, podendo para tanto, praticar atividades comerciais e industriais, ficando ressalvado que os lucros

auferidos deverão ser totalmente aplicados na sua atividade principal, que é a prestação de assistência social, educacional e filantrópica.

#### 4.2 AÇÕES DESENVOLVIDAS, ABRANGÊNCIA E EFETIVIDADE

As ações da instituição são direcionadas às necessidades da comunidade. A seguir são apresentados alguns dados que demonstram a abrangência e efetividade da instituição.

a) Dados da clientela atendida:

Total de crianças/jovens/adolescentes matriculados no decorrer do ano: 118;

Número de Famílias atendidas diretamente no decorrer do ano: 79;

Número de famílias admitidas no ano: 40;

Número de famílias desligadas no ano: 39;

Número de crianças/jovens/adolescentes admitidas no ano: 59;

Número de crianças/jovens/adolescentes desligadas no ano: 54.

b) Forma de Atendimento:

Número de alunos de Ensino Fundamental e Médio que freqüentaram a escola: 118;

Número de alunos evadidos da escola: 16;

Número de atendimento médico – Ambulatório da S. F. Humanitas: 156;

Número de atendimentos e encaminhamentos a outros serviços de saúde – Centro de Saúde, Odontólogo, Hospital, Especialidades, Laboratório: 103;

Número de encaminhamentos a outros serviços (Conselho Tutelar, documentação civil): 38;

Número de pessoas em programas de iniciação profissional – e Oficinas do Conhecimento (Datilografia, Agricultura): 77;

Número de pessoas em programas de semi-profissionalização — geração de renda — (artesanato em lã, curso de tecelagem, reciclagem de papel, bordados em tecido e atividades de horta comunitária, estufa de flores e plantas medicinais): 140;

Número de pessoas em programas de ações complementares (Oficinas do Conhecimento – Português, Matemática, Soroban, Expressão Artística, Atividades Religiosas (catequese) e/ou Ecumênicas; Atividades de Recreação e Lazer na quadra de esportes): 513;

Outros atendimentos (reuniões com familiares, orientações, entrevistas com pais, palestras...): 133;

Número de Visitas domiciliares: 125.

c) Número de profissionais de nível superior:

Assistente Social: 01;

Médicos (Dermatologia e Clínica Geral): 02;

Enfermeiros: 03;

Agrônoma: 01;

Professores: 04.

\* Os médicos e enfermeiros são funcionários da Sociedade Filantrópica Humanitas que prestam serviços voluntários à Entidade.

d) Número de profissionais de nível médio:

Professores: 01;

Auxiliares/Instrutores: 09.

e) Número de profissionais na área administrativa: 02.

f) Número de refeições oferecidas: 2 refeições diárias (café da manhã e lanche) e 3 almoços semanais.

g) Trabalho realizado com a comunidade fora da entidade:

Palestras e apresentação de dança nas escolas;

Treinamento nos assentamentos sobre reciclagem de papel;

Participação em Conselhos Municipais;

Passeios com os adolescentes;

Assessoria e reunião com os moradores da Reserva Indígena São Jerônimo sobre artesanato;

Curso de bordado ministrado na Reserva Indígena São Jerônimo;

Participação em marchas, campanhas, plebiscito sobre a ALCA;

Marcha no Dia Nacional dos Excluídos;

Encontro para mulheres dos assentamentos no Dia Internacional da Mulher;

Reunião com grupo da CPT (Comissão Pastoral da Terra) e participação do Fórum das Águas;

Reunião com sociedade civil sobre o Programa "Fome Zero";

Participação com a APEART do Dia de Luta contra as Barragens.

h) Outras atividades:

Cursos e treinamentos na área de Agricultura (especialmente no Manejo de Alho, plantio de Girassol, amendoim, batata Simão) e Cunicultura:

Adolescentes inseridos no mercado de trabalho formal: 04

## i) Convênios e doação

Secretaria Municipal de Educação – 02 professores/ 4 horas;

Merenda escolar (esporadicamente);

Recebimento de alimentos e outras doações através do Programa “Banco de Alimento Amiga CEASA”.

## j) Promoções de atividades diversas na entidade:

Comemorações de datas festivas;

Reuniões de apoio aos movimentos locais;

Valorização da cultura indígena.

## l) Participação da entidade em congressos, seminários, cursos.

TIPO DE EVENTO	Nº PARTICIPANTES
Seminário sobre AGROECOLOGIA em Ponta Grossa	05
Palestra ministrada à escola de Ensino Fundamental sobre a importância da Família	01 (palestrante)
Palestra sobre Direitos Humanos ministrada no Encontro da Associação das Mulheres Assentadas	01
Participação do Fórum “Fome Zero” e apresentação das atividades do Projeto “Luz”	03
17ª Romaria da Terra	13
Participação em reuniões do Conselho Estadual da Assistência social	01
Participação em Conferência Regional da Assistência Social	01
Participação em Conferência Estadual da Assistência Social	01
Participação em Conferência Nacional da Assistência Social	01
Participação em Reuniões Mensais do Conselho da Comunidade Local	01
Participação no “Dia de Luta Contra as Barragens”	08
Campeonato Municipal e Regional de Futebol	17

## 4.3 AÇÕES REALIZADAS POR ÁREA DE ATUAÇÃO

## Assistência Social

PROGRAMAS	PÚBLICO ALVO	AÇÕES	Nº DE BENEFICIÁRIOS	CUSTO DO ATENDIMENTO
Proteção ao idoso				
Amparo à saúde	Adolescentes/ jovens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento médico;</li> <li>• Encaminhamento odontológico;</li> <li>• Encaminhamento médico a especialistas;</li> <li>• Exames de laboratório;</li> <li>• Atendimento com curativos e medicamentos.</li> </ul>	272	R\$.235,00
Promoção da integração ao mercado de trabalho e requalificação profissional	Adolescentes/ jovens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos.</li> <li>• Encaminhamento de adolescentes para o mercado formal</li> </ul>	180	R\$.400,00
Proteção à família: promoção de cursos e treinamento para geração de renda aos carentes	Familiares dos adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Costura, bordado em ponto cruz, treinamento em agricultura.</li> </ul>	19	R\$.568,00
Promoção da Cidadania – acesso à documentação	Adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fotocópias de documentos;</li> <li>• Fotografias para documentos;</li> <li>• R.G.;</li> <li>• C.P.F.</li> </ul>	62	R\$.294,00
Preservação do Meio Ambiente	Adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos e Seminários sobre preservação do meio ambiente</li> <li>• Cursos sobre agroecologia</li> </ul>	80	R\$ 495,00

<i>PROGRAMAS</i>	<i>PÚBLICO ALVO</i>	<i>AÇÕES</i>	<i>Nº DE BENEFICIÁRIOS</i>	<i>CUSTO DO ATENDIMENTO</i>
Recuperação de instalações	Adolescentes, jovens, professores instrutores profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservação e reparos nos banheiros, escritório e salas de aula.</li> <li>• Reparos em instalações elétricas, troca de lâmpadas fluorescentes e reatores.</li> </ul>	118	R\$.832,30
Proteção à maternidade	-----	-----	-----	-----
Amparo à Criança e ao Adolescente	Adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentação e lanches diários;</li> <li>• Atendimento Educacional através de "oficinas do conhecimento";</li> <li>• Doação de materiais escolares aos alunos;</li> <li>• Atendimento aos alunos com material pedagógico;</li> <li>• Bolsa aprendizagem (participação e aprendizado);</li> <li>• Aprendizado na agricultura e cunicultura;</li> <li>• Atendimento aos alunos com oficinas pedagógicas;</li> <li>• Oficinas de produção.</li> </ul>	702	R\$45.610,47

A instituição ainda apóia a associação de costureiras da região que hoje é uma fonte de empregos para as mulheres do município que atendem várias cidades do estado e também dos estados vizinhos.

<b><i>Tipos de Máquinas</i></b>	<b><i>Quantidade</i></b>
Retas Industriais	46
Overlock	18
Interlock	07
Galoneira	05
Preponstadeira	05
Caseadeira	02
Botoneira	02
Fechadeira	03
Corte	01
Resfiladeira	01
Elastiqueira	01
Travetti	01
TOTAL	92

OBS.: São 21 pessoas já treinadas e preparadas para o trabalho, além disso, foi realizados no dia 04/05/04 um teste com 40 pessoas que já receberam treinamento, e ainda, será aberta escola de costura em Sapopema (município próximo) com mais 04 máquinas retas industrial e 01 overlock.

#### 4.4 . ANÁLISE DO CASO

Apresentamos a seguir os resultados da análise das entrevistas com pessoas-chave da entidade e das observações feitas durante visita a mesma. Como as ações da Sociedade Filantrópica Luz começaram dentro da estrutura da Sociedade Filantrópica Humanitas serão feitas considerações levando-se em conta as atribuições de cada uma delas.

As ações realizadas na comunidade visam resolver os problemas sociais localmente. Apesar de iniciar os projetos com doações, o Pe. Sasaki sempre buscou a auto-sustentabilidade da entidade, por meio da produção de bens que, em sua maioria, são exportados para o Japão. Vejamos alguns indicadores.

#### 4.4.1 Resultados/ Benefícios Gerados

Os resultados alcançados foram mais de 35.000 pacientes atendidos pela SFH nestes 27 anos de serviço, sendo que 75% dos encaminhamentos de hanseníase não confirmaram o prognóstico. Na SFL são atendidas de 80 a 85 crianças por ano, totalizando aproximadamente 720 crianças assistidas nestes nove anos de atuação da entidade.

As alianças e parcerias foram essenciais no início da entidade. Os Governos Federal, Estadual e Municipal participaram por quatro anos da sustentabilidade do projeto. A Prefeitura, por exemplo, pagava a bolsa de estudos para os alunos da Sociedade Luz, porém, com a mudança de governo, esse pagamento foi suspenso e a Sociedade Humanitas assumiu essa responsabilidade. Outra parceria importante foi com a Comavis, empresa de abatimento de frangos que, comprava as aves criadas pela SFL.

Hoje a Sociedade Filantrópica Luz consegue se auto-sustentar, por meio da produção de artesanato que é exportado para o Japão. Conta com o trabalho de 80 pessoas nos bordados para atender a demanda. Tem também como principal fonte de subsistência a produção de própolis que é manufaturado na instituição e exportado para o Japão. Porém, desde o início contou e ainda conta com preciosos colaboradores em todos os sentidos, desde o financeiro (principalmente por “benfeitores” do Japão, algumas empresas brasileiras, estrangeiras e particulares), por pesquisadores e também com o trabalho voluntário, realizado pelas irmãs religiosas da Congregação das Irmãs do Imaculado Coração de Maria de Nagasaki, que prestam serviços de Enfermagem e Administração;

#### 4.4.2 Motivações

O desenvolvimento do projeto só foi possível devido a participação de parceiros que atuaram de forma desinteressada, visando apenas o bem-estar da comunidade.

No que se refere à maneira de tratamento, valores e forma de visão, a postura da instituição diante dos adolescentes era diferente do sistema escolar tradicional, o que aumentou a credibilidade no projeto. Apesar da cidade não oferecer muitas opções de trabalho para os adolescentes, na medida do possível, os egressos do projeto são absorvidos pelas empresas públicas e privadas, que reconhecem desta forma a atuação da instituição;

As pessoas que trabalham no projeto sentem-se motivadas pela causa da instituição, mais do que a recompensa monetária, e também pela forma participativa de gestão exercida na mesma, o que permite um maior envolvimento dos colaboradores.

#### 4.4.3 Aprendizados

A forma de atuação entre parceiros sempre foi de confiança e cooperação, uma vez que a administração da entidade sempre ficou a cargo do seu fundador e sua equipe.

Percebe-se a influência da cultura japonesa que visa a eficácia e eficiência dos processos, fazendo tudo da melhor maneira possível e legalmente correto, inclusive o arquivo de todos os pacientes tratados na instituição, suas doenças

documentadas e fotografadas e de suas famílias, servindo de modelo para as universidades.

Os principais desafios na gestão da entidade segundo seu fundador não é a captação de recursos e sim demonstrar o trabalho. Ele enfatiza que “quando se vai atrás de dinheiro, ele nunca aparece, mas quando começa a trabalhar ele sempre aparece” e também a prestação de contas através de relatório anual, principalmente para outros países. No caso do projeto Luz o maior desafio é educacional, “como fazer com que as crianças voltem pra escola, como desenvolver mecanismos que motivem essas crianças como parte do projeto...” (VIEIRA, 2004).

Um outro fator determinante para o sucesso do projeto foi o envolvimento das famílias que participam de reuniões mensais e o reconhecimento da sociedade local, que se orgulha de ser acolhedora da instituição. O envolvimento familiar também influenciou no comportamento e na participação dos alunos, diminuindo assim, a evasão escolar.

O caso analisado nos permite constatar que um dos principais fatores de sucesso para um projeto social é a escolha de parceiros com credibilidade, seguido de um estudo de viabilidade que analise o investimento social e os benefícios resultantes de sua aplicação.

A instituição é respeitada na comunidade pelos benefícios que traz e a credibilidade e seriedade de seus dirigentes que defendem os princípios de cidadania.

#### 4.4.4 Recomendações Para Replicação Da Prática

É preciso ter claro que a transformação, como todo processo educativo e de valorização do adolescente é gradativo e os resultados só podem ser avaliados em longo prazo;

Quando se trata de atenção aos adolescentes, o trabalho deve ser com ações participativas com famílias, comunidade e escolas de educação formal, para que os resultados sejam avaliados de forma integrada;

Para re-dimensionar o projeto é necessário fazer um levantamento das deficiências existentes e fazer um planejamento a curto, médio e longo prazo, incluindo tanto a forma de atuação da instituição, quanto às estratégias financeiras, humanas e de marketing institucional;

Deve ser elaborado um plano de Marketing Social que privilegie a comunicação das ações institucionais, visando a mobilização dos grupos de influência e a mudança de comportamento através da difusão de produtos sociais;

O relacionamento com os parceiros deve ser administrado de modo a trazer benefícios mútuos, ou seja, uma relação ganha-ganha, em que todos satisfaçam suas expectativas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor representado pelo conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, visando o desenvolvimento social, cresce a cada dia e se apresenta hoje como ator indispensável para o estabelecimento de condutas éticas e socialmente responsáveis, contribuindo assim para a qualidade de vida das pessoas menos providas de recursos.

O referencial teórico aponta como os principais desafios da gestão do Terceiro Setor questões como a necessidade de tornar os doadores em contribuintes ativos, a urgência na tomada de decisão, a motivação das pessoas envolvidas nos projetos que, normalmente não trabalham por dinheiro e sim por acreditar na proposta dos mesmos. Este estudo de caso demonstra que é essencial a formação de alianças e parcerias estratégicas em determinados momentos da instituição, no entanto, é possível tornar a instituição auto-sustentável sem deixar de lado o foco de atuação da mesma.

Porém, isso só é concretizado se realizado de forma organizada e transparente fazendo com que os parceiros acompanhem a evolução da instituição. Para isso, é fundamental a elaboração e difusão dos relatórios anuais de prestação de contas, informando tanto aos parceiros como à comunidade os resultados e benefícios obtidos com o esforço de todos.

O agente de transformação social, que muitas vezes troca de lado com os usuários das ações, no sentido de aprendizado e crescimento, tem o papel de informar num primeiro momento, intervir na mudança de comportamento e em seguida influenciar as políticas públicas. Para que isso ocorra se faz necessária uma estrutura que sustente as políticas internas da instituição, objetivos claros e uma dinâmica de avaliação e *feedback* da sociedade.

O planejamento estratégico das ações das instituições do Terceiro Setor, bem como seu planejamento orçamentário, deve ser claro e objetivo, não deixando, desta forma, nenhuma dúvida aos parceiros que partilham de responsabilidades junto às comunidades atendidas pelos projetos sociais.

O caso ilustrado neste trabalho evidencia e nos ensina que não se pode desistir dos nossos projetos diante dos obstáculos que se formam pelo caminho e que, com a união de esforços e criatividade é possível a transformação social de todos os atores, que apesar de funções, interesses e lógicas diferentes, partilham de um objetivo comum.

Concluo este trabalho com uma reflexão do Pe. Sasaki que se considera um homem de muita sorte e devedor de todas suas conquistas aos assistidos pelos projetos, pois, tudo que ele conseguiu foi em nome deles e por eles.

## 6. REFERÊNCIAS

AGOSTINI, J. P. **Crerios para avaliação de projetos empreendedores sociais**. Florianópolis, 2001. 153 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

ANDION, M. C. M. **Marketing social: conceitos e práticas em organizações do Terceiro Setor**, 2002 (mimeo).

\_\_\_\_\_. **Guia eletrnico de referência para o Terceiro Setor**. Curitiba: FAE Consulting, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Terceiro Setor**. Módulo ministrado no curso de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2003.

ANDION, Carolina (2001). "As particularidades da gestão em organizações da Economia Solidária". Trabalho apresentado no XXV ENANPAD - Encontro Nacional de Professores de Administração, em Campinas, de 16 a 19 de setembro de 2001.

BARRETO, O. Terceiro Setor: um novo espaço de sociabilidade pública? **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v.9, n.4, p.90-108, mar. 2000.

BENÍCIO, J. C. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.

CAMARGO, L.. Voluntariado. Porto Alegre: **Jornal Zero Hora**, n 470, 02/12/2000.

CASTRO, J. V. de – **O Terceiro setor**. In: 1 Módulo-Capacitação de Dirigentes, Funcionários e Colaboradores de Organizações Não-Lucrativas. Florianópolis: Univali, 1999. 12 p.

COELHO, S. C. T.. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

COHEN, E.; FRANCO, R.. **Avaliação de projetos sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

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

FERNANDES, R. C.. **O que é o Terceiro Setor?** Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 16 jan. 2004.

GIFE. **Investimento Social Privativo no Brasil – perfil e catálogo dos associados**, 2001. Disponível em: <[http://www.gife.org.br/publicacoes\\_open.php?codigo=5862&tamandotela=2&tipo=ie](http://www.gife.org.br/publicacoes_open.php?codigo=5862&tamandotela=2&tipo=ie)> Acesso em 01 de Maio de 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo:

KOTLER, P.. **Marketing**. São Paulo, Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento do público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KURIYAMA, R. **Entrevista concedida pelo vice-presidente da Sociedade Filantrópica Humanitas**. São Jerônimo da Serra, 11 jul. 2004.

LANDIM, L.; BERES, N.. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

\_\_\_\_\_. **O momento de pensar na desconstrução do nome ONG**. In: Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS. Revista do Terceiro Setor -RETS. Disponível em: <<http://notitia.rits.org.br/pub/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeSecao?codigoDaSecao=3&dataDoJornal=1011364719000>> Acesso em: 18 jan 2002.

LIMA, L de. Sociedade Filantrópica humanitas/Luz: espaço viabilizador de construção/ampliação de cidadania? **Estudos: Revista da Universidade católica de Goiás**, Goiânia, v. 29, n. 6, p. 1719-1750, nov./dez. 2002.

MENDES, L. C. A. **Visitando o Terceiro Setor**. Disponível em:<<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 04 fev. 2004.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.

PASCHOAL, E. **Emprego no Terceiro Setor: uma visão do Brasil e do mundo**. Disponível em:<[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_rhtxt0.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_rhtxt0.cfm)>. Acesso em: 20 jun. 2004.

RITS – Rede de Informações do Terceiro Setor. **Terceiro Setor os Recursos da Solidariedade**. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/>>. Acesso em: 20 set 2001.

RODRIGUES, M C. P. **Demandas Sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.5-67, out, 1992.

SALAMON, L. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor. In: OSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo, 1997. p.89-111

\_\_\_\_\_. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 33(1): 5-11, jan./mar. 1998.

SASAKI, H. **Entrevista concedida pelo fundador e presidente da Sociedade Filantrópica Humanitas**. São Jerônimo da Serra, 11 jul. 2004.

SCHIAVO, M. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. Revista Conjuntura Social, n. 1. Maio 1999, p.29

SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 37, no. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SZAZI, Eduardo. **As normas do trabalho voluntário**. Disponível em: <[www.programavoluntarios.org.br](http://www.programavoluntarios.org.br)>. Acesso em: 24 de Abril de 2004.

TENÓRIO, F. G. (org). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

VALLS, Álvaro L.M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIEIRA, M. L. N. **Entrevista concedida pela coordenadora da Sociedade Filantrópica Luz**. São Jerônimo da Serra, 11 jul. 2004.

VILAS BOAS NETO, A.; STEFANI, M.; PEZZY JUNIOR, S. **Gestão de Marketing para organizações do Terceiro Setor**. Londrina: Midiograf, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

## **ANEXO 01 - LEI DO VOLUNTARIADO**

### **LEI nº 9.608, de 18 DE FEVEREIRO DE 1998.**

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

### **O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

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

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

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

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

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

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

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

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

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177 da Independência e 110 da República.

**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

**Paulo Paiva**

(Publicado no Diário Oficial da União, de 18/02/98).

## ANEXO 02 - Lei nº 9.790, de 25 de março de 1999

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

**O CONGRESSO NACIONAL** decreta:

### CAPÍTULO I DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO

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

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

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

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

as sociedades comerciais;  
os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;  
as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;  
as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;  
as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;  
as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;  
as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;  
as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;  
as Organizações Sociais;  
as cooperativas;  
as fundações públicas;

as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;  
as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

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

promoção da assistência social;  
promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;  
promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;  
promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;  
promoção da segurança alimentar e nutricional;  
defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;  
promoção do voluntariado;  
promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;  
experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;  
promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de Interesse suplementar;  
promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;  
estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

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

Art. 4º Atendido ao disposto no artigo anterior, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos, cujas normas expressamente disponham sobre:

a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;  
a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;  
a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as

operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade.

a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta.

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;

a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade, que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente à sua área de atuação;

as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão no mínimo:

a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

que se dê publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objetos do Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento.

a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

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

Estatuto registrado em Cartório;

Ata de eleição de sua atual diretoria;

Balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;

Declaração de isenção do Imposto de Renda;

Inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

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

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

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

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

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

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

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

## CAPÍTULO II DO TERMO DE PARCERIA

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

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

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

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

a do objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico

das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no Inciso IV deste artigo;

a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do Inciso anterior, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

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

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a organização da sociedade civil de interesse público.

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

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

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

Art. 13 Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

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

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

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

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

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

### CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

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

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

Art. 18 As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos aos requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei.

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores.

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

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

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

Sala das Sessões, 03 de Março de 1999.

DEPUTADO MARCELO DÉDA (PT/SE)  
Relator de Plenário

## Anexo 03 – cadastro da instituição

**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL  
CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA**

NÚMERO DE INSCRIÇÃO  
**00.312.875/0001-29**

**COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL**

DATA DE ABERTURA  
**24/11/1994**

NOME EMPRESARIAL  
**SOCIEDADE FILANTROPICA LUZ**

TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)  
\*\*\*\*\*

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL  
**91.99-5-00 - Outras atividades associativas, não especificadas anteriormente**

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA  
**302-6 - ASSOCIACAO**

LOGRADOURO  
**EST DO TRIGRE KM 1**

NÚMERO  
**S/N**

COMPLEMENTO

CEP  
**86.270-000**

BAIRRO/DISTRITO  
**ZONA RURAL**

MUNICÍPIO  
**SAO JERONIMO DA SERRA**

UF  
**PR**

SITUAÇÃO CADASTRAL  
**ATIVA**

DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL  
**28/07/1998**

SITUAÇÃO ESPECIAL  
\*\*\*\*\*  
DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL  
**2**  
\*\*\*\*\*

---

<sup>2</sup> Aprovado pela Instrução Normativa SRF nº 200, de 13 de setembro de 2002.

Emitido no dia **27/04/2004** às **16:49:58** (data e hora de Brasília).