

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Laura Nunes

PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA UMA INSTITUIÇÃO  
PERTENCENTE AO TERCEIRO SETOR – ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL E CRECHE COLMÉIA

Porto Alegre

2007

Laura Nunes

PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA UMA INSTITUIÇÃO  
PERTENCENTE AO TERCEIRO SETOR – ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL E CRECHE COLMÉIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Porto Alegre

2007

Laura Nunes

PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA UMA INSTITUIÇÃO  
PERTENCENTE AO TERCEIRO SETOR – ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
INFANTIL E CRECHE COLMÉIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

**Conceito final:**

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_ - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_ - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. Oscar Claudino Galli - UFRGS

Dedico este trabalho à minha família que me deu todo apoio necessário e que sempre me incentivou para que eu chegasse até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Oscar Claudino Galli pela orientação e pelas contribuições prestadas na realização deste trabalho.

As colegas, que se tornaram grandes amigas ao longo destes últimos cinco anos.

Ao meu namorado Lico com quem dividi todos os momentos de ansiedade e preocupação durante a elaboração deste trabalho.

As minhas irmãs, pelo apoio e incentivo ao decorrer desta trajetória.

Aos meus pais e avó, agradeço por todos os esforços que fizeram para eu estar aqui, por todas as oportunidades que me proporcionaram e por todo amor. Amo muito vocês!  
Obrigada!

## RESUMO

O Terceiro Setor representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária, em um âmbito não governamental. É composto por organizações sem fins lucrativos e sua principal finalidade é a promoção do desenvolvimento social. É neste contexto que esta pesquisa está inserida, tendo como objetivo, a elaboração de um plano de captação de recursos voltado para instituições que promovem a educação infantil e a assistência social. Através deste guia prático de captação, o desafio das instituições sem fins lucrativos de captar recursos será facilitado, uma vez que no plano estarão inseridas informações relevantes sobre o processo de captação junto ao Terceiro Setor. A aplicação prática deste trabalho será através da adequação dos procedimentos de captação de recursos utilizados pela Escola de Educação Infantil e Creche Colméia. As propostas serão baseadas nas informações do plano desenvolvido, com o intuito de ampliar o volume de recursos captados pela mesma.

Palavras-chave: captação de recursos, Terceiro Setor, entidades sem fins lucrativos, filantropia, fonte de recursos.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

APAES - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

CIDA – Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional

CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social

CNIC – Comissão Nacional de Incentivos Culturais

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

COFINS - Contribuição ao Financiamento da Seguridade Social

CPF- Cadastro de Pessoa Física

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

EJA - Educação para Jovens e Adultos

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FUNCAD - Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente

FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

GTZ - Cooperação Técnica Alemã

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Circulação de Mercadoria e Serviços

IDEB- Índice de Desenvolvimento Educação Básica

IECLB – Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

IOF - Imposto sobre operações financeiras -

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPi - Imposto sobre Produtos Industrializados

IPTU - Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana –

IPVA - Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores

IR - Imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza

ISSQN - Imposto sobre serviços de qualquer natureza  
ITBI - Imposto sobre a transmissão inter vivos de bens imóveis  
ITCD - Imposto sobre a transmissão causa mortis ou doação de bens e direitos  
ITR - Imposto territorial rural  
LDB - Lei de Diretrizes Básicas  
LOAS - Lei Orgânica da Assistência Social  
ONG - Organizações Não-Governamentais  
ONU - Organização das Nações Unidas  
OSCIP- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PAIPS - Programa de Apoio à Inclusão e Promoção Social  
PIB - Produto Interno Bruto  
PIS - Programa de Integração Social  
PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.  
STCAS - Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social  
UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância  
USAID- Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional



## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
4.1 TERCEIRO SETOR.....	15
4.1.1 Conceituação .....	15
4.1.2 Origem do Terceiro Setor .....	16
4.1.3 Crescimento do Terceiro Setor.....	19
4.1.4 Organizações Pertencentes ao Terceiro Setor.....	21
4.1.4.1 Entidades Filantrópicas .....	23
4.1.4.2 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.....	28
4.1.4.3 Organização Não Governamental.....	29
4.1.5 Formas de Captação de Recursos .....	30
4.2 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR .....	33
4.2.1 As funções gerenciais.....	34
4.2.2 Medidas de desempenho .....	35
4.2.3 Estabelecimento de parcerias .....	36
4.2.4 Estratégias para Captação de Recursos .....	37
4.2.4.1 Estrutura do projeto de captação de recursos .....	38
4.3 GESTÃO FINANCEIRA .....	40
4.3.1 O Processo de Gestão .....	40
4.3.2 Demonstrativos ou relatórios financeiros.....	41
4.3.2.1 Balanço Patrimonial.....	42
4.3.2.2 Fluxo de Caixa1 .....	43
4.3.2.3 Demonstração de superávit ou déficit das atividades (demonstração de resultados) .....	44
4.3.2.4 Outros demonstrativos financeiros .....	44

<b>4.3.3 Indicadores financeiros .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.4 Controle financeiro.....</b>	<b>46</b>
<b>5. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>48</b>
5.1 ATUAIS FONTES DE RECURSOS .....	50
<b>6. FONTES ALTERNATIVAS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....</b>	<b>53</b>
6.1 FUNDO DE MANUTENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA E DE VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO.....	53
6.2 PROGRAMA DE APOIO À INCLUSÃO E PROMOÇÃO SOCIAL .....	55
6.3 FUNDO DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE .....	57
<b>6.3.1 Doações feitas por Pessoas Jurídicas .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3.2 Doações feitas por Pessoas Físicas.....</b>	<b>59</b>
6.4 DOAÇÕES DE PESSOAS JURÍDICAS A ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS COM INCENTIVOS FISCAIS (DESTINAÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA) .....	59
<b>6.4.2 Doações para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.....</b>	<b>61</b>
<b>7. PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....</b>	<b>63</b>
7.1 APLICAÇÃO DAS FONTES ALTERNATIVAS.....	63
7.3 SUGESTÕES DE MELHORIA AO PROCESSO DE CAPTAÇÃO EXISTENTE.....	68
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE .....</b>	<b>79</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A maioria das organizações presentes no Terceiro Setor possui estrutura pequena, voltada exclusivamente para o atendimento de sua finalidade social, e geralmente não conta com o auxílio de administradores, contadores ou advogados. Em função dessa fragilidade, muitas vezes não conseguem estruturar projetos, nem conhecem todos os meios que estão à sua disposição para arrecadar os recursos que necessitam para sua sobrevivência, e para a melhor consecução do seu fim. É nesse contexto, indo ao encontro da necessidade latente desse setor por métodos eficientes de captação de recursos, que esta pesquisa está inserida, buscando soluções práticas.

Para uma instituição beneficente realizar bom atendimento, com qualidade e eficiência, ela necessita de recursos financeiros expressivos, visto que seus gastos com a contratação de profissionais, manutenção da infra-estrutura, compra de materiais diversos são elevados. Desta forma, estas instituições são obrigadas a captar recursos de formas diversas, no entanto, elas não conseguem obter um volume de recursos significativo, devido à falta de acesso às informações referentes a “onde” e “como” captar recursos extras para o desempenho de sua atividade fim.

Infelizmente, informações essenciais para a realização da captação de recursos como as fontes disponíveis, local onde se deve procurar por ajuda, a documentação necessária para receber o auxílio, os benefícios que as demais organizações podem receber ao ajudar uma instituição beneficente, entre outras, não são repassadas ao Terceiro Setor, deixando-o a mercê da pesquisa por conta própria, que muitas vezes é de difícil realização, onerosa para a organização e trazendo poucos resultados.

Neste contexto, este trabalho busca elaborar um plano de captação de recursos contendo fontes disponíveis de captação para as instituições pertencentes ao Terceiro Setor, cujo público-alvo são crianças em idade pré-escolar. Serão destacadas as fontes de recursos procedentes de programas sociais do governo e os incentivos fiscais existentes para a realização de doações tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas. Neste plano também serão citados quais são os pré-requisitos para receber a ajuda, quais são as contrapartidas para as empresas e pessoas físicas doadoras, quais as maiores dificuldades para conseguir auxílio e como superá-los dentro do possível, fazendo com que este trabalho se torne um guia prático para estas instituições.

A aplicação prática deste plano será realizada em uma entidade filantrópica chamada Escola de Educação Infantil e Creche Colméia. Serão apresentadas sugestões de melhoria ao processo de captação de recursos existente, elaboradas a partir das informações coletadas no guia, com o objetivo de reestruturar o modo de captação de recursos da entidade, a fim de obter novas fontes de recursos e fazer com que a instituição continue operando sem dificuldades financeiras e ajudando as famílias carentes da região.

Desta forma, este estudo visa fazer um plano de captação de recursos, que demonstrará as fontes disponíveis para as instituições pertencentes ao Terceiro Setor voltadas à assistência a crianças, destacando seus pré-requisitos, principais barreiras, órgãos e entidades envolvidas, entre outras informações úteis para a realização de uma captação de recursos significativa.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O Terceiro Setor, fundamental para o desenvolvimento da sociedade, não sobrevive sem o auxílio financeiro que recebe de diversos órgãos públicos e organizações. No entanto, em muitas instituições beneficentes, esse auxílio não é suficiente para a sua manutenção, as obrigando a captar recursos de formas alternativas gerando trabalho e custos extras, além da dificuldade de acesso às informações, que dificulta a realização de uma boa captação.

Desta forma, este trabalho visa auxiliar este setor através da elaboração de um plano de captação de recursos voltado para instituições que prestam serviços a crianças em idade pré-escolar. Através deste guia prático de captação, o desafio das instituições de captar recursos será facilitado, uma vez que estarão inseridas informações relevantes sobre as fontes de recursos disponíveis em nosso país, fazendo com que ele auxilie de forma significativa as instituições de maneira rápida e prática.

A aplicação prática deste trabalho será através da adequação dos procedimentos de captação de recursos utilizados pela Escola de Educação Infantil e Creche Colméia. As propostas serão baseadas nas informações do plano desenvolvido, com o intuito de ampliar o volume de recursos captados, uma vez que os recursos disponíveis para esta instituição não são suficientes para a sua manutenção. Além de demonstrar a importância e a utilidade do guia.

Este estudo demonstra a necessidade do setor pela busca constante de auxílio financeiro. Estas instituições que até pouco tempo se preocupavam tão somente em atender pessoas carentes, hoje enfrentam diariamente o desafio da captação para seguir com o seu objetivo único de ajudar pessoas e dar-lhes um pouco de atenção, carinho e futuras oportunidades.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de captação de recursos para uma entidade do Terceiro Setor cujo público-alvo são crianças em idade pré- escolar.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar dados sobre as formas de captação de recursos disponíveis para o Terceiro Setor;
- Descrever as fontes de recursos existentes para organizações sociais cujo público-alvo são crianças de três a seis anos de idade;
- Avaliar e classificar as fontes de recursos;
- Analisar o processo de captação de recursos da Escola de Educação Infantil e Creche Colméia Colméia;
- Propor melhorias e sugestões ao processo de captação de recursos Escola de Educação Infantil e Creche Colméia.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, que utiliza como método a pesquisa exploratória e como técnica de coleta entrevistas semi-estruturadas, observação, análise de documentos e relatórios, além da pesquisa bibliográfica. A seguir apresenta-se uma revisão sobre estes métodos bem como a justificativa de sua adoção.

Conforme Sylvia Roesch (1999), o objetivo da pesquisa aplicada é entender a natureza de um problema para que se possa controlar um ambiente, é entender como lidar com um problema. Ela se refere à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas. Os resultados esperados são contribuições que podem ser usadas para formular programas e intervenções de resolução de problema.

A adoção da pesquisa exploratória como método de pesquisa explica-se em função do pouco conhecimento científico acumulado sobre o assunto específico que o estudo aborda. Um dos autores que fornece fundamentação a essa escolha é Mattar (1999), que descreve que a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistente.

A coleta dos dados será realizada principalmente através de entrevistas semi-estruturadas. A observação e a pesquisa de dados, através de documentos e relatórios, serão realizadas exclusivamente no Centro Social Colméia, entidade analisada neste estudo. Outra importante fonte de dados é a revisão bibliográfica que retrata importantes informações sobre o Terceiro Setor e sobre as formas de captação de recursos existentes.

E, por fim, a sistematização ocorrerá com a análise e a interpretação dos dados. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo procurar o sentido mais amplo das respostas (GIL, 1999, p. 168). Desta forma, ela será realizada mediante a ligação dos dados obtidos na organização com as informações descritas na fundamentação teórica.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 TERCEIRO SETOR**

#### **4.1.1 Conceituação**

O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas, sem finalidade lucrativa, e que se voltam para o atendimento das demandas coletivas da sociedade, visando o seu desenvolvimento social, político e econômico. Este setor pode ser também definido como “uma imponente rede de organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do estado” (SALAMON, 1998, p.5).

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), o Primeiro Setor é representado pelas atividades Estatais que são realizadas visando fins públicos, o Segundo Setor é representado pelas atividades da iniciativa privada que buscam atender fins particulares, e o Terceiro Setor é representado por um conjunto de organizações que realizam atividades que são ao mesmo tempo não governamentais e sem fins lucrativos. Esta nova configuração da sociedade, representada pelo nascimento e crescimento de um Terceiro Setor na economia, emergiu da incapacidade dos dois setores clássicos da economia (Estado e Iniciativa Privada) em suprir as necessidades da sociedade.

O Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo não o benefício de algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas o benefício de toda a sociedade em última instância (TEODÓSIO, 2002, p. 242).

O Terceiro Setor pode ser conceituado como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária, sem fins lucrativos e que visa ao desenvolvimento social. No entanto essa conceituação é bastante genérica e não retrata a diversidade do setor. As diferenças entre as organizações que compõem tal setor



estão no porte, nas áreas e nas formas de atuação, no tipo de público beneficiado ou associado, etc. Também há diversidade – e, às vezes, divergência – de valores, opiniões e posições sobre os mais distintos temas.

Teodósio (2002, p. 244) afirma que “dentro do espectro do Terceiro Setor encontram-se organizações de diferentes matizes”, e alguns exemplos de organizações que podem ser definidas como pertencentes ao Terceiro Setor são as Associações Comunitárias, as Organizações Não-Governamentais (ONGs), as Instituições filantrópicas, as Fundações, as Igrejas e seitas, as Organizações Sociais, os projetos sociais desenvolvidos por empresas, os sindicatos.

Segundo Menegasso (2000, p.3), as diferentes entidades que compõem o Terceiro Setor nos

[...] levam à compreensão de que ele envolve a ação de sujeitos sociais diversos, como a filantropia, a ação caritativa, os movimentos sociais, as associações comunitárias, os trabalhos educativos, organizativos e de assessoria técnica, as iniciativas filantrópicas e religiosas, e, até mesmo, a cooperação internacional.

O Terceiro Setor abrange ações públicas que saem do domínio estatal, e passam a ser encampadas por organizações da sociedade civil. É o surgimento da iniciativa privada com fins públicos, com o objetivo de combater grandes problemas do mundo atual, como a pobreza, violência, poluição, analfabetismo, racismo. São instituições com grande potencial de representatividade, podendo ser vistas como legítimas representantes dos interesses da sociedade civil.

Desta forma, pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, em um 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 (FERNANDES 1994).

#### **4.1.2 Origem do Terceiro Setor**

O crescimento de organizações privadas sem fins lucrativos é um fenômeno que tem ocorrido em todo o planeta e marca a transição para o século XXI. As pessoas estão criando associações, fundações e outros tipos de instituições com características semelhantes, a fim de desenvolver trabalhos sociais, impedir o mau uso do meio-ambiente, defenderem direitos e

realizar outras tarefas que ajudem a sociedade a cobrir aqueles objetivos não atendidos pelo Setor Público. Este movimento cresceu de forma tão significativa que fez com que um novo setor surgisse na sociedade, o Terceiro Setor.

O Terceiro Setor surgiu da conjunção de diversos fatores e é também por isto que organizações com objetivos e estruturas tão diferentes seguem um mesmo caminho em prol do bem comum. No Brasil o Terceiro Setor não é uma realidade nova. Apesar de ter uma estrutura não claramente delineada e bastante complexa, esta complexidade pode ser entendida ao estudar sua origem.

Autores como Castro (1999), Coelho (2000), e Paes (2000) afirmam que a emergência desse movimento social no Brasil tem suas origens remotas na Igreja Católica. “A tradição religiosa está ligada com os principais propósitos do setor: a ajuda ao próximo, o repartir, a preocupação social” (PAES, 2000, p. 62). A filantropia, por intermédio das santas casas de misericórdia, as ordens e irmandades, que constituíram as primeiras redes de serviços assistenciais paralelas às organizações do Estado, estão também na origem de atuação do Terceiro Setor.

As ações das entidades ligadas à Igreja, praticamente desde a chegada dos portugueses ao Brasil, estavam demasiadamente carregadas com o conceito de benemerência (CASTRO, 1999), e durante mais de três séculos a filantropia foi desenvolvida neste país sob a lógica da prática assistencialista, com predomínio da caridade cristã. Ricos filantropos sustentavam os educandários, os hospitais, as santas casas de misericórdia, os asilos e demais organizações que foram fundadas a partir do século XVIII.

No Brasil, após a Segunda Guerra Mundial, a solução das questões sociais ficou sob a responsabilidade do Estado, por suas políticas de assistência pública completa financiadas pela contribuição dos setores produtivos (CASTRO, 1999). A centralização das políticas públicas causou grande impacto nas associações voluntárias, pois segundo Castro (1999) e Coelho (2000), desestimulou o desenvolvimento de ações assistenciais que visavam suprir as necessidades sociais e fez com que os indivíduos não se sentissem mais responsáveis pela comunidade nem pelos seus vizinhos, ao mesmo tempo em que se sentiam seguros por saberem que ao Estado cabia solucionar os problemas sociais existentes.

Porém no início dos anos 70 a crise do “Estado do bem-estar” trouxe de volta a insegurança. Para Coelho (2000) foi uma crise de financiamento, porque tal sistema foi desenvolvido para atender as necessidades de uma comunidade relativamente homogênea do pós-guerra. Com o passar dos anos, a complexidade e a heterogeneidade da sociedade fizeram

com as demandas sociais aumentassem e que o sistema não mais se sustentasse financeiramente.

No Brasil, o fortalecimento de organizações que viriam a compor o Terceiro Setor deve-se em grande parte, à combinação de dois fatores sócio-políticos nas décadas de 70 e 80: “a consolidação crescente do direito de acesso dos cidadãos a bens e serviços por um lado e a incapacidade do Estado em assumir seu papel provedor nesta demanda por outro” (FISCHER, 2002, p.41).

O aspecto conjuntural veio deteriorando-se, ampliando a demanda pelo aprimoramento das questões sociais degradadas, a tal ponto que o Estado não pôde mais suportar o acúmulo de papéis. O acúmulo das funções do “Estado protetor e do Estado regulador” (CAMARGO et al., 2001, p. 21) gerou pesados ônus no orçamento público, criando uma situação insustentável, forçando a participação de toda a sociedade na busca de soluções e manifestações sociais.

Foram muitos os atores que participaram da cena de debate do desenvolvimento social sustentado no Brasil a partir do final do século XX. Entre eles destacam-se as Organizações Não-Governamentais, atuando na defesa de direitos e interesses; as associações, agregando principalmente comunidades populares; as entidades beneficentes e filantrópicas; as empresas e associações empresariais; e os institutos vinculados a corporações.

A existência de organizações como estas se devem não apenas à necessidade de prestação de serviços sociais, mas também à mobilização da sociedade para reclamar direitos ao Estado e vigiar a atuação dos outros dois setores, organizando a participação de grupos sociais marginalizados, conforme explica Falconer (1999, p. 03):

O direito de ser respeitado, ouvido e atendido pelo Estado, o direito de desenvolver-se na tomada de decisões políticas é uma reivindicação antiga dos movimentos sociais organizados e das organizações não-governamentais. Agora, a discussão se amplia e se generaliza: dos fóruns internacionais aos menores municípios do país, este é um tema discutido, estimulado e cada vez mais aceito. A parceria público-privado está no centro do debate.

A construção do Terceiro Setor brasileiro, como afirma FALCONER (1999, p. 10-20) deu-se de fora do país e de fora do setor para dentro dele. Neste sentido, o autor relaciona algumas entidades que participaram da criação do Terceiro Setor em nosso país como as agências internacionais e multilaterais, o governo e o empresariado.

As agências internacionais e multilaterais foram as grandes responsáveis pela valorização do Terceiro Setor em todo o mundo subdesenvolvido apoiando e financiando iniciativas de fortalecimento da democracia através da participação popular. Como exemplo, o

autor cita a Fundação Ford, a Fundação W. K. Kellogg, o Banco Mundial e a Fundação Inter-Americana.

O governo, responsável pelo desenvolvimento de programas sociais buscou no Terceiro Setor, as parcerias necessárias para um ganho de eficiência na prestação dos serviços públicos. Ex.: Comunidade Solidária, Plano Diretor de Reforma do Estado (ambos no governo Fernando Henrique Cardoso) e Fome Zero (governo Lula).

E o empresariado que através de suas iniciativas, desenvolveu a cidadania empresarial (responsabilidade social e ambiental das empresas) através de investimentos estratégicos, seja doando recursos, operando diretamente programas e/ou parcerias com organizações da sociedade civil. Como exemplo podem ser citadas as entidades ligadas ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), como a Fundação Banco do Brasil, Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Bovespa.

É interessante destacar que a origem do Terceiro Setor se prende também ao aparecimento das ONGs, que se manifestaram mais enfaticamente nas décadas de 60 e 70, provenientes das “comunidades de base” (CASTRO, 1999, p. 8), em oposição ao Estado autoritário. As ONGs foram as primeiras entidades a se organizar coletivamente e apresentar sua identidade e valores à sociedade (negação do assistencialismo e promoção da defesa de direitos) e tiveram características bem distintas das entidades constituídas pela classe trabalhadora ou pelas instituições ligadas à Igreja. Na verdade, surgiram como alternativa às entidades assistencialistas. De posição bastante radical no início, colocavam-se como o voluntariado “combativo” (CASTRO, 1999, p. 8), no qual se opunham a uma situação estabelecida. Propunham soluções para transformar a sociedade, não aceitavam aliar-se ao setor público nem ao privado. O fortalecimento da sociedade civil, através das ações das ONGs no Brasil ocorreu em função da resistência à ditadura militar.

Num espaço de tempo muito curto, o mundo se viu diante de problemas globais cujas soluções dependiam da capacidade de “articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais” (TENÓRIO, 2002, p. 12). As iniciativas de associativismo provenientes da cultura européia, a modernização das ações de benemerência da Igreja Católica e a participação de outras religiões, o surgimento das ONGs, a queda do Estado Protetor – o vácuo deixado pelo poder público no seu papel de promover o bem-estar da população – formaram, ainda que desordenadamente, as organizações que compõem o Terceiro Setor.

#### **4.1.3 Crescimento do Terceiro Setor**

O crescimento do Terceiro Setor denota um aumento do compromisso da sociedade com a cidadania, e o produto das organizações sociais é um ser humano mudado, consciente de suas responsabilidades como cidadão global.

Sabe-se que o Terceiro Setor está em pleno crescimento no mundo. Entretanto, existe uma grande dificuldade no dimensionamento do verdadeiro potencial das organizações da sociedade civil. Há uma falta de coerência em informações como cifras, número de instituições, quantidade de trabalhadores remunerados e voluntários, no entanto, os dados disponíveis indicam um efetivo aumento nas atividades deste setor da sociedade.

Dentre as razões que levaram ao crescimento mundial do Terceiro Setor, encontra-se a crise do setor público. O setor público em todo o mundo atravessa a sua maior crise: falta de recursos, corrupção, empreguismo, má gestão e grandes déficits. O Estado burocrático dá lugar ao Estado enxuto, mas este não vem sendo capaz de suprir a população com os seus serviços básicos. Além desta crise, as políticas sociais tradicionais não estão cumprindo o seu papel redistributivo. Desta forma, as atividades sociais cada vez mais atraem um contingente considerável de trabalhadores voluntários.

Conforme Melo Neto e Froes (2002) o crescimento das necessidades sócio-econômicas é outra causa do crescimento do Terceiro Setor. Estas necessidades são decorrentes do crescimento populacional e das mazelas do capitalismo de mercado, que têm gerado má distribuição de renda, desemprego, fome, violência, sobretudo nos países periféricos. Crescem as demandas sociais porque os problemas sociais e econômicos agravam-se.

A degradação ambiental é outro fator citado por Melo Neto e Froes (2002). As diversas formas de agressão ao meio ambiente constituem uma grave ameaça à sobrevivência de grandes contingentes populacionais. O efeito mais danoso é a perda da saúde, os altos índices de doenças transmitidas por agentes provenientes das diversas formas de poluição ambiental.

A violência é outro grande problema. As vítimas em sua grande maioria são os pobres, os negros, as crianças, as mulheres, os idosos. O combate às formas diversificadas de violência tem provocado um crescimento exponencial de movimentos sociais em defesa dos direitos destes segmentos populacionais.

Felizmente há uma maior disponibilidade de recursos a serem aplicados em ações sociais. Organismos internacionais, associações, ONGs e empresas canalizam recursos financeiros para programas e projetos sociais, além das classes alta e média, antes avessas às

iniciativas sociais, voltaram-se para as doações como pessoas físicas e hoje participam de programas e projetos sociais.

Outro fator relevante é o maior apoio da mídia. Ela tem cumprido o papel de promotora do Terceiro Setor, divulgando iniciativas sociais, por parte de governos, empresas, associações e comunidades, e publicando pesquisas sociais relevantes.

E para finalizar as causas do crescimento do Terceiro Setor, Melo Neto e Froes (2002) destacam o crescimento do número de empresas que buscam a cidadania empresarial. As empresas passaram a investir em programas e projetos sociais e em troca obtêm o retorno social, de imagem e de vendas. Tornaram-se “empresas-cidadãs” e ganham o respeito de todos: funcionários, clientes, fornecedores, governo, comunidade e opinião pública.

#### **4.1.4 Organizações Pertencentes ao Terceiro Setor**

O Terceiro Setor é composto por entidades sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, em um âmbito não governamental. Uma entidade sem fins lucrativos é uma organização que não distribui eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio auferido mediante o exercício de suas atividades, entre os seus sócios e associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social. Em seus estatutos devem conter cláusulas específicas definindo estes critérios e o seu registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) deve especificar a atividade sem fins lucrativos. Segundo o novo Código Civil, este tipo de atividade passa a ser denominado sem fins econômicos e estas Entidades podem ser constituídas apenas sob dois formatos jurídicos: associação civil sem fins lucrativos ou fundação privada.

Uma associação civil sem fins lucrativos é um conjunto de pessoas, dotada de personalidade jurídica própria, de direito privado, que se unem para atingir determinadas finalidades (culturais, sociais, religiosas, recreativas), sem intuito de distribuição de lucro e é constituída e regida por um estatuto social. Na associação, o elemento "pessoal" é predominante e de maior importância, uma vez que são estas que se organizam, definem os fins a serem alcançados pela entidade e agregam esforços para que tais objetivos sejam atingidos.

Fundação privada é uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos. É constituída pela destinação de um patrimônio para a execução de determinados fins. O seu instituidor, que pode ser uma pessoa física ou jurídica, estabelece a sua criação mediante dotação de bens e declaração de fins. Para ser atribuída personalidade jurídica à fundação, é preciso ainda a declaração do seu modo de funcionamento e a aprovação do estatuto pelo Ministério Público. Os fins a que visam tais entidades devem ser necessariamente de natureza altruística, ora estimulando a cultura e investigação científica, artística e literária, ora realizando finalidades filantrópicas.

As associações e fundações são freqüentemente chamadas por outras expressões tais como, instituto, ONG, entidade filantrópica, entidade assistencialista, organização da sociedade civil de interesse público, entidade de utilidade pública, no entanto, essas designações não correspondem a formas jurídicas. Algumas delas referem-se a títulos e qualificações conferidos pelo poder público às associações e fundações. Por outro lado, as formas de sociedade civil e comercial não podem ser adotadas por entidades sem fins lucrativos, exatamente porque pressupõe a busca e repartição de lucro.

Estudo sobre o universo associativo brasileiro, do qual ONGs, associações, fundações e movimentos sociais fazem parte, foi lançado em dezembro de 2004, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

O estudo revela que, em 2002, havia no Brasil aproximadamente um milhão de Entidades pertencentes ao Terceiro Setor. Neste grupo estão inseridas as ONGs, associações, fundações, organizações sociais, cooperativas, sindicatos, entre outras organizações sem fins lucrativos. O estudo também demonstra que havia 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no país, empregando 1,5 milhões de pessoas. Contudo, os dados da pesquisa apontam para uma imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos: igrejas, escolas, universidades, hospitais, associações de bairros, entidades de cultura e recreação, de meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos.

De modo geral, o conjunto das associações e fundações brasileiras é formado por milhares de organizações muito pequenas e por uma minoria que concentra a maior parte dos empregados das organizações. Cerca de 77% delas não têm sequer um empregado e, por outro lado, cerca de 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores. Esse pequeno universo é formado por grandes hospitais e universidades pretensamente sem fins lucrativos, na sua maioria, entidades filantrópicas.

É interessante para as associações e fundações com finalidades sociais, possuir títulos e/ou qualificações conferidos pelo poder público para que detenham a isenções para o pagamento de determinados tributos e possam ter acesso a benefícios fiscais e recursos públicos.

Um exemplo de título conferido é o Título de Utilidade Pública, que é concedido pelo Poder Público como forma de reconhecimento às entidades que prestam serviços de natureza social ou assistencial de forma desinteressada à coletividade, suprindo-lhe determinadas necessidades, e sem finalidade lucrativa. Inicialmente, o Título de Utilidade Pública possuía mais uma função honorífica, não significando necessariamente a obtenção de alguma vantagem pela entidade. Atualmente, significa em muitos casos, requisito obrigatório para a obtenção de vantagens fiscais ou financeiras concedidas pelo Poder Público, como por exemplo, a permissão de abater doações no Imposto de Renda (utilidade pública) e isenção de contribuição patronal ao Instituto Nacional de Seguro Nacional (filantropia). Estes títulos existem em esfera federal, estadual e municipal, podendo variar os requisitos para a qualificação em cada uma destas.

As qualificações, por exemplo, podem se referir ao reconhecimento da entidade, por exemplo, como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou como uma Entidade Filantrópica.

Infelizmente a quantidade de OSCIPs existentes hoje no Brasil não é significativa, talvez pela jovialidade e desconhecimento da lei. Por outro lado, a quantidade de entidades filantrópicas também é muito pequena devido ao desconhecimento da lei, dificuldades documentais e escassez de recursos. Tal situação determina uma profunda divisão estatística no Terceiro Setor, ou seja, das 250 mil Entidades que se consideram organizações sociais, apenas aproximadamente 10 mil detêm a titularidade prevista na legislação vigente.

#### 4.1.4.1 Entidades Filantrópicas

O conceito de Entidade Filantrópica é relativamente antigo e foi consolidado na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) Lei nº. 8.742, de 07.12.1993. Resumidamente uma entidade é considerada filantrópica quando não tem finalidade lucrativa, presta serviços à sociedade e não cobra os serviços prestados a beneficiários carentes.



Considera-se entidade beneficente de assistência social a pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que atue no sentido de proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice, amparar crianças e adolescentes carentes, promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiências, promover gratuitamente, assistência educacional ou de saúde, promover a integração ao mercado de trabalho, promover o atendimento e o assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e a garantia dos seus direitos.

Para uma entidade dotar de filantropia ela precisa percorrer por um complexo caminho, pois ela tem como pré-requisito uma série de registros, títulos e documentos que são demorados e de difícil obtenção. Um exemplo desta dificuldade é a obtenção do Título de Utilidade Pública Federal que só é outorgado a entidade que comprove, no mínimo, três anos de atividade social.

O Certificado de Entidade de Filantropia somente poderá ser concedido ou renovado para entidade beneficente de assistência social que detenha a seguinte lista de títulos e registros e demonstre nos três anos imediatamente anteriores ao requerimento, cumulativamente:

- Estar legalmente constituída no País e em efetivo funcionamento;
- Estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede, se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência Social do Distrito Federal;
- Estar previamente registrada no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS);
- Constar em seus estatutos uma série de dispositivos relacionados com a não distribuição de dividendos, não remuneração de administradores, aplicação das rendas no objeto social, destinação do patrimônio no caso de dissolução, prestação de serviços gratuitos a carentes, entre outras cláusulas.
- Aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos vinte por cento da receita bruta proveniente da venda de serviços, acrescida da receita decorrente de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais usufruídas.

Entretanto, tão difícil quanto obter a filantropia é mantê-la. Uma entidade filantrópica deve prestar contas anualmente a diversos órgãos para manter os títulos e

registros e conseqüentemente as isenções tributárias. Parte das prestações de contas são feitas basicamente com o Relatório de Atividades e Demonstrações Contábeis, porém no caso do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), para a renovação da isenção da quota patronal, deve ser observada a Instrução Normativa 100 e do CNAS a Resolução 177 que determinam certas peculiaridades, cuja informação depende da estruturação do processo nas Entidades.

O demonstrativo das gratuidades concedidas e o benefício usufruído requerem uma estrutura no processo de informações gerenciais e contábeis nem sempre disponíveis na Entidade. A contabilização da gratuidade e as Demonstrações Contábeis têm aspectos específicos na legislação, que se não cumpridos podem determinar a perda do Certificado e conseqüentemente a perda da isenção da quota patronal.

A isenção previdenciária da quota patronal, permissão de não recolher ao INSS a contribuição de 20% sobre a folha de salários da entidade, só é dada, pelo INSS a entidade que, além de outros requisitos, deter o certificado de Utilidade Pública Federal. Portanto, observa-se que uma entidade para obter a isenção da quota patronal, leva aproximadamente cinco anos após sua constituição. Neste período deve pagar o referido encargo religiosamente, pois, se tiver débito não pode obter a isenção.

Por estarem diretamente ligadas ao bem-estar da sociedade, o Estado concede algumas regalias tributárias a essas organizações e a seus financiadores, para que sirvam como incentivo. Elas recebem imunidade tributária, que é limitação constitucional ao poder de tributar do Estado, em face de certas pessoas, atos e fatos, conforme especificado na Constituição Federal. Neste caso, a imunidade se justifica por meio da renúncia do Estado à parte de sua arrecadação como meio de reconhecimento da sua impossibilidade de prestar determinados serviços que são, a princípio, de sua alçada. Esta imunidade está relacionada tanto ao pagamento dos impostos quanto das contribuições sociais.

Em relação aos impostos, a Constituição Federal proíbe o Estado de instituir imposto sobre patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e de assistência social sem fins lucrativos, conforme previsão do artigo 150. Já o Decreto 3.000/99 (RIR99) estabelece no artigo 174 que estão isentas do imposto às instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos (Lei nº 9.532, de 1997, artigos 15 e 18).

Isso significa que estas instituições, que se enquadram na lei, estão isentas da tributação sobre a renda que venha auferir sobre a prestação de serviços para os quais tenham sido instituídas, desde que os coloquem, sem custos, à disposição da sociedade. Sendo assim,

não está isenta de tributação a renda que seja auferida por atividade que não seja a fim da instituição, como por exemplo, rendimentos de aplicações financeiras.

No entanto, para que a entidade esteja imune, não basta apenas se enquadrar nas exigências dos artigos 150, inciso VI, alíneas b, c e d, parágrafo § 4º da Constituição Federal e ao artigo 174 do Decreto 3.000/99. Ainda é necessário cumprir o estabelecido no artigo 14 do Código Tributário Nacional. (CTN)

Em nosso país há uma infinidade de impostos a recolher ao formar uma pessoa jurídica, mas felizmente as entidades filantrópicas detêm isenção no recolhimento dos seguintes impostos:

- Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU);
- Imposto territorial rural (ITR);
- Imposto sobre operações financeiras (IOF);
- Imposto sobre a transmissão causa mortis ou doação de bens e direitos (ITCD);
- Imposto sobre a transmissão inter vivos de bens imóveis (ITBI);
- Imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA);
- Imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza (IR);
- Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN);
- Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços de transporte intermunicipal, interestadual e de comunicação (ICMS) -desde que a entidade esteja prestando serviços de transporte intermunicipal, interestadual ou de comunicação.

Em relação às contribuições sociais a Constituição Federal confere imunidade às entidades beneficentes de assistência social em relação ao pagamento de contribuições destinadas à seguridade social, conforme o parágrafo 7º do artigo 195 da Constituição Federal. É importante frisar que esta imunidade se dá apenas a entidades que possuam o título de Utilidade Pública Federal (Decreto nº 50.517/61) ou o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos (emitido pelo CNAS), não se enquadrando assim qualquer entidade sem fins lucrativos. Além do título ou certificado, é necessário preencher uma série de requisitos exigidos pelo Conselho Estadual de Assistência Social.

As Contribuições abrangidas pela lei são:

- Contribuição ao Programa de Integração Social - PIS (Lei 9.715/98: prevê o recolhimento de 1% sobre a folha de salários para as entidades sem fins lucrativos);
- Contribuição ao Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);

- Contribuição previdenciária (quota patronal) - requisitos previstos no artigo 55 da Lei nº 8.212/91.

Em relação aos tributos citados a seguir, as instituições filantrópicas não possuem imunidade. Poderá haver isenção de alguns deles, a qual ficará a cargo da unidade federada, Distrito Federal ou município que os instituir.

- Contribuições de melhoria;
- Taxas;
- Empréstimos compulsórios (com ressalvas);
- Contribuições de intervenção no domínio econômico;
- Contribuições de categorias profissionais e econômicas.

Além da imunidade tributária, as entidades filantrópicas também possuem a isenção tributária. É uma espécie de "favor legal" do Estado, o qual abre mão de receber determinado tributo em relação a algum fato ou ato específico, por questões de política tributária. Da mesma forma como é concedida, pode ser revogado pelo Estado caso assim o deseje, o que não ocorre nas imunidades, que, por se encontrarem no texto constitucional, são imutáveis. Define-se como modalidade de exclusão do crédito tributário.

Em âmbito federal, por exemplo, o artigo 15º da Lei nº 9.532/97 isenta do pagamento do Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural, científico e associações civis que prestem os serviços para os quais foram instituídas aos seus associados sem fins lucrativos. A isenção não é válida, porém, no caso de rendimentos e ganhos de capital provenientes de aplicações financeiras de renda fixa ou variável. Para se beneficiar com a isenção, a entidade deverá, entre outros requisitos, aplicar os recursos integralmente no desenvolvimento de seus objetivos, manter escrituração completa e não remunerar dirigentes por serviços prestados.

Os incentivos fiscais são estímulos criados pelo Estado para impulsionar, por meio de parcerias com a iniciativa privada, determinados setores e atividades de relevância para a política econômica de um país. Preservadas as enormes diferenças de natureza entre o setor lucrativo e o sem fins de lucro, na área social os incentivos fiscais obedecem a essa mesma lógica. Ou seja, devido à importância econômica, social e política do Terceiro Setor, o Estado deve buscar, por meio de incentivos aos investimentos privados na área social, fomentar iniciativas civis que visem a eliminar ou reduzir os graves problemas de pobreza, exclusão social, defesa de direitos, meio ambiente e outros ligados às causas públicas.

#### 4.1.4.2 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

Alternativamente ao caminho da Filantropia foi promulgada a Lei 9.790 de 23/03/1999 conhecida como a lei da OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. O objetivo da lei foi criar um caminho alternativo para simplificar o processo, torná-lo mais acessível, menos oneroso e mais rápido. A lei ampliou a área de abrangência de atividades, possibilitou a remuneração de diretores, criou o contrato de parceria, entre outras simplificações.

Para a entidade ser qualificada como OSCIP deve atender algumas condições previstas em lei, tais como: não ter finalidade lucrativa, exercer atividade prevista na lei, como as estabelecidas na LOAS e outras, estabelecer uma série de definições estatutárias e apresentar uma lista de documentos, inclusive as demonstrações contábeis. Os requisitos para a Entidade tornar-se uma OSCIP não são muitos. Basicamente a entidade deve constituir-se como pessoa jurídica de direito privado, tendo, portanto estatutos com algumas peculiaridades, registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), registro na Prefeitura do Município.

O novo regime jurídico das OSCIPs dispensa os certificados de declaração de utilidade pública bem como o registro e certidão fornecidos pelo CNAS, apesar de exigir a finalidade não lucrativa, entendida como não distribuição de qualquer parcela de seu patrimônio ou de resultados eventualmente obtidos, como requisito básico para a obtenção da qualificação.

A concessão do título é de atribuição do Ministério da Justiça, mediante requerimento feito pela entidade interessada. A lei permite que entidades privadas sem fins lucrativos que tenham outras qualificações, como utilidade pública, possam se qualificar como OSCIPs, desde que preenchidos os requisitos para tanto, e mantendo ambos os regimes por até cinco anos contados do início da vigência da lei.

Cabe ressaltar que, conforme a lei, somente para determinadas atividades sociais expressas no estatuto é possível registrar-se como OSCIP. Para obter a qualificação, as entidades terão necessariamente de atuar em alguma das atividades estabelecidas na Lei nº 9.790/97, entre elas, promoção de assistência social, cultura, defesa do meio-ambiente,

voluntariado, combate à pobreza, promoção gratuita da saúde e educação, de direitos, cidadania, desenvolvimento de tecnologias alternativas.

O volume de documentos não é grande e não existem relatórios específicos a não ser aqueles naturalmente gerados por uma pessoa jurídica. Porém deve-se estar atento que as peculiaridades da lei devem estar previstas nos documentos, principalmente nos estatutos.

Da mesma forma que na filantropia a OSCIP deve preparar uma prestação anual de contas, contendo o relatório de atividades – as informações devem ter consistência e coerência em relação às demonstrações contábeis e observa-se que devem ser apresentadas demonstrações contábeis completas o que nem sempre é preparado nas entidades.

#### 4.1.4.3 Organização Não Governamental

Organização Não Governamental é um dos vários termos usados para designar as entidades privadas e sem fins lucrativos que prestam algum serviço ou atividade de relevância social. Ainda não existe uma terminologia uniforme aceita unanimemente, sendo usados vários termos de forma indiscriminada para designar estas entidades, como por exemplo, "organizações sem fins lucrativos", "organizações voluntárias", "Terceiro Setor", entre outros. Apesar deste termo ter se popularizado bastante no Brasil, sua significação parece estar mais fortemente associada àquelas entidades que têm na sua missão atividades relacionadas a direitos da cidadania em geral, proteção a minorias, aos direitos humanos, tendo forte atuação junto ao Estado, à sociedade e à imprensa, organizando protestos e passeatas, fazendo campanhas educativas, fornecendo sugestões e reivindicações na formulação das políticas públicas estatais, denunciando a violação de direitos humanos, entre outras. Exemplos clássicos do que se costuma designar como ONG, em face de suas missões e pelas suas atuações, são o Greenpeace e a Anistia Internacional.

A expressão Organização Não Governamental surgiu após a Segunda Guerra Mundial, na Organização das Nações Unidas (ONU), para denominar as organizações nacionais ou internacionais que não foram constituídas por acordos governamentais. As ONGs são entidades sem fins lucrativos cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia, liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade (SOUZA apud CICONELLO et al., 2001)

As ONGs não existem no ordenamento jurídico brasileiro. São um fenômeno mundial onde a sociedade civil se organiza espontaneamente para a execução de certo tipo de atividade cujo cunho, o caráter, é de interesse público. A forma societária mais utilizada é a da associação civil (em contra partida às organizações públicas e as organizações comerciais). São regidas por estatutos, têm finalidade não econômica e não lucrativa. Fundações também podem vir a ser genericamente reconhecidas como ONGs.

#### **4.1.5 Formas de Captação de Recursos**

De acordo com um artigo publicado pela Public Administration Review, intitulado: *Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?*, instituições sem fins lucrativos levantam fundos através de dois métodos principais (tradução nossa). O primeiro é através de taxas pela entrega de serviços ou pela criação de parcerias comerciais elaboradas para gerar um fluxo de renda. E a segunda forma de manter suas operações é através de doações. Atualmente existem poucas entidades que sejam completamente baseadas em doações, ou unicamente sustentadas por ações comerciais. Enfrentando um mercado concorrido para contribuições, muitas entidades sem fins lucrativos buscam diversificar e alternar suas formas de captar, de uma confiança predominante em contribuições para uma abordagem mais balanceada que inclua ganhos próprios.

Essa diversificação inclui esforços para alcançar todos os públicos, apesar das dificuldades. Cada público oferece um desafio e um benefício peculiar, que devem ser analisados antes da decisão da entidade de quem buscar como parceiro para realizar sua missão.

Segundo a pesquisa “As organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, despesas e recursos”, realizada por Leilah Landim e Neide Beres, “81% das doações privadas vêm de indivíduos, totalizando R\$ 1,7 bilhões”. 21% da população doam recursos financeiros – uma média de R\$ 158,00 per capita/ano – e outros 29% doam recursos materiais. Estes números mostram a importância do contribuinte individual e atentam para a importância de se desenhar estratégias de captação de recursos direcionadas às pessoas da comunidade. Pessoas que aderem à causa, se identificam com os projetos que a entidade desenvolve e mostram isto doando recursos, mesmo que pequenos.

Muitas entidades preferem ignorar essa busca por doadores individuais, pois pensam que o trabalho para obter estes recursos é muito maior do que os recursos em si. Em um primeiro momento, pode ser verdade. Talvez os custos de preparação de um informativo, dos telefonemas, dos boletos, dos brindes, não compensem os valores arrecadados inicialmente. Mas o que deve ser levado em consideração é a seguinte questão: qual é a legitimidade de uma entidade na qual fundadores decidem desenvolver determinada ação se ela não consegue convencer outras pessoas da importância dessa ação? Cruz e Estravis (2000) defendem que se uma entidade obtém apoio de pessoas, certamente significa que ela é legítima. Se essas pessoas doam recursos financeiros e horas de seu trabalho, significa que a entidade é representativa, que extrapola a idéia original dos seus fundadores, o que garante a esta entidade a possibilidade de somar cada vez mais novos esforços, criando conselhos ativos, desenvolvendo voluntários defensores e finalmente fidelizando sócios contribuintes.

A solicitação de recursos para empresas deve estar baseada na clareza da proposta e no detalhamento da divulgação do projeto para a entidade. Muitas empresas apóiam entidades em troca de divulgação. É necessário então que a entidade tenha um estudo prévio de quais os benefícios que irá oferecer às empresas. Conforme o relatório da Gazeta Mercantil<sup>1</sup> sobre o Terceiro Setor, projetos incompletos, pouco claros, são apontados como a principal dificuldade encontrada por grandes fundações e institutos empresariais na hora de financiar um programa social. Segundo avaliação das próprias fundações, esse critério supera os problemas relativos ao tamanho do orçamento exigido pelas organizações que buscam financiamento.

Outra forma de captar recursos é através de fundações (nacionais ou internacionais) e agências internacionais. Fundações são criadas com o propósito de apoiar as atividades filantrópicas. A maioria delas tem um processo de solicitação padrão que pode ser obtido através de seu *site* (página na internet da fundação) ou por um pedido simples por telefone ou carta. Diferentemente das empresas, as fundações buscam resultados próximos a políticas públicas e não há necessariamente a preocupação na divulgação do seu nome como financiador.

No caso das fundações nacionais existem objetivos de financiamento bem distintos. Muitas fundações desenvolvem projetos próprios e só algumas têm linhas de financiamento para outras entidades. A associação que congrega estas fundações nacionais é o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

---

<sup>1</sup> Relatório Gazeta Mercantil - Terceiro Setor. **O assistencialismo cede espaço para a “economia da solidariedade”**. Jornal Gazeta Mercantil – São Paulo (SP), 29 de Maio de 2002.



O processo de captação de recursos junto a agências internacionais é muito parecido com o de fundações. As agências internacionais, muitas vezes, precisam da aprovação ou envolvimento do governo brasileiro. Elas podem representar governos estrangeiros, como por exemplo: Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA), Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), InterAmerican Foundation (Fundação Interamericana), Cooperação Técnica Alemã (GTZ) ou órgãos internacionais como: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) ou Banco Mundial.

Cruz e Estravis (2000), em seu estudo sobre meios de captação de recursos, apontaram os recursos provenientes do governo como provenientes de duas formas básicas: convênios e licitações públicas. Os autores afirmam que no caso dos convênios se estabelece uma parceria entre a entidade e a instância governamental (geralmente o município ou o estado) e ainda fazem uma ressalva, “um convênio é, na verdade, uma prestação de serviço. Trata-se da terceirização de uma obrigação do governo em que este remunera uma organização sem fins lucrativos para prestar determinado serviço à comunidade” (CRUZ; ESTRAVIS, 2000, p. 83).

Eles apontam como vantagem dessa forma de arrecadar fundos que dentro da lógica da captação de recursos, mostrar aos potenciais doadores que a entidade tem um convênio com a prefeitura ou outra esfera governamental significa comprovar que o governo confia nos serviços prestados.

Outra forma de obtenção de recursos governamentais é através de contratos ou mesmo financiamentos específicos de entidades do governo como ministérios e secretarias. É importante se relacionar e conhecer bem a instância governamental vinculada à causa do projeto ou a finalidade da Instituição, pois muitas vezes existem recursos específicos que estão à espera de solicitantes.

Através da realização de eventos, as organizações sociais também arrecadam recursos. Os eventos podem ter várias funções: divulgar sua causa, captar recursos, divulgar sua missão e seus projetos, reconhecer doadores e voluntários, bem como captar novos voluntários. Para que o evento seja de fato para captar recursos e não apenas envolver a comunidade ou divulgar a imagem da organização, é preciso muito planejamento, incluindo venda de convites e sua organização. Cruz e Estravis (2000) acreditam que é interessante aproveitar os eventos para criar uma mala direta com os presentes e enviar em seguida uma carta de agradecimento e um convite para doação, a fim de aumentar o número de doadores.

É importante ressaltar que não há uma fórmula única para a captação de fundos bem sucedidos. Quando uma organização não tem bem definido quais são os seus objetivos, quais

são as características que a diferenciam e a definem, bem como qual é a sua missão, é mais difícil decidir quem são os parceiros mais adequados e quais métodos de captação serão mais eficientes. Por isso, a forma mais segura de tornar a captação de recursos eficaz é fazer um planejamento estratégico para a organização. A partir de sua implantação, a organização terá seus objetivos, planos e estratégias bem definidos, auxiliando de forma significativa, a condução dos planos de captação de recursos, gerando melhores resultados.

Cruz e Estravis (2000) explicam que o planejamento estratégico é, basicamente, um levantamento organizado de informações que ajudará a definir os caminhos a serem seguidos. Os autores apontam que maior parte dos empreendedores sociais tem tendência natural de concentrarem seus esforços na prestação de serviços e acabam não conseguindo dedicar-se às tarefas administrativas que, normalmente, são vistas como “chatas”. Além disso, é sabido que a maioria das organizações sem fins lucrativos não têm uma estrutura administrativa grande e, desta forma, estão sempre sobrecarregadas com as atividades do dia-a-dia. É natural, portanto, que os gestores tenham dificuldades de dedicar alguns dias para discutir com sua equipe os rumos que o projeto deve tomar, o que faz com que o planejamento estratégico muitas vezes seja visto como perda de tempo e acabe sendo prorrogado ou esquecido.

Entretanto, “sem planejar aonde ir, quantos caminhos diferentes a organização trilhará até saber qual é o melhor e quanto recurso será desperdiçado nessas tentativas?” Questionam Cruz e Estravis (2000, p. 93). Eles defendem que isso é o que acontece com muitos bons projetos. Por não saberem ao certo que objetivos têm, que estratégias de atuação são mais adequadas, desperdiçam recursos fazendo várias tentativas diferentes e, como consequência, acabam desmotivando seus parceiros que não conseguem ver com clareza como os recursos que doam para a organização estão sendo revertidos em benefícios para a comunidade e para a solução de um problema no qual eles também acreditam e no qual querem investir.

## 4.2 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Ao estudar os processos de gestão das organizações do Terceiro Setor é relevante observar que as teorias administrativas, até hoje desenvolvidas, focaram prioritariamente as entidades com fins lucrativos ou de gestão estatal. Ao transferir para o Terceiro Setor os conceitos desenvolvidos por essas teorias administrativas deve-se tomar o cuidado para

também não confundir com a lógica de mercado baseada na “razão instrumental” (SERVA, 1997, p. 47), que difere da lógica das ações sociais.

#### **4.2.1 As funções gerenciais**

Trazer alguns dos conceitos administrativos para as organizações do Terceiro Setor é um grande desafio, pois as variáveis se comportam de maneira diferente. Ao analisar a variável tempo, nota-se que projetos comunitários se dão no tempo social, pois eles implicam muito mais o desabrochar de modalidades de socialização do que a produção pura e simples de resultados quantificáveis (SERVA, 1997). A maturação de um projeto social não respeita os períodos formais contábeis ou administrativos, ele terá seu tempo próprio para atingir os resultados esperados.

Portanto, as organizações do Terceiro Setor que pretendem captar recursos com a sociedade terão mais este desafio: estipular o tempo de maturação do programa social. Isto porque interessa a qualquer investidor social saber quando e como os resultados de seu investimento social trará retorno para a sociedade.

As funções gerenciais essenciais da administração são: planejamento, organização, direção e controle. A captação de recursos permeia esses quatro momentos gerenciais. No planejamento (o que fazer) a organização traça seus objetivos e define os recursos e os meios necessários para atingi-los. Na organização (quem faz) se estabelece atribuições e responsabilidades, distribuindo os recursos e definindo formas de trabalho. Na direção, conduz e motiva as pessoas para realizar os objetivos. E no controle, compara os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas corretivas ou mudar os rumos fixados (TENÓRIO, 2002).

No planejamento são traçados os objetivos, estabelecendo ou revendo a missão e a visão da entidade – é o processo de aprendizagem sobre a organização. É por intermédio dele que se estabelece o foco de atuação e se prioriza qual o público beneficiado com determinada ação social. Nesse momento também se define se a entidade vai captar recursos financeiros, qual o montante e em que setores da economia o fará.

Outra função gerencial básica é a organização, que propõe a divisão do trabalho e pode ser explicitada por meio de vários instrumentos, dentre os quais se destacam os

estatutos, os organogramas, os regimentos internos, os manuais de procedimentos ou as rotinas e a descrição de cargos (TENÓRIO, 2002).

A organização tem o objetivo de estabelecer responsabilidades. Se bem desenvolvida, essa função gerencial pode minimizar os comuns atritos entre os técnicos e os voluntários de uma organização. Com as funções e responsabilidades bem delimitadas não sobrarão muito espaço para divergências internas, potencializando o trabalho em equipe composta tanto por voluntários quanto por profissionais contratados.

A função de direção representa um grande desafio para as organizações do Terceiro Setor, pois essas entidades normalmente são compostas por equipe técnicas e voluntários, que vão até a entidade com expectativas, necessidades e objetivos distintos. Conciliar tais fatores e conseguir que as pessoas trabalhem da melhor maneira possível e otimizando a utilização dos recursos disponíveis é um grande desafio. O exercício da função direção exige do gerente a capacidade de coordenar, liderar, motivar e tomar decisões.

A função de controle serve para analisar os resultados que estão sendo alcançados. É simultaneamente o “resultado de um planejamento anterior e o embrião de um novo” (TENÓRIO, 2002, p. 96). O controle pode ser desenvolvido por projetos, para avaliar a eficiência de cada ação. Para as entidades que desejam, ou já captam recursos de terceiros, o controle orçamentário é ainda mais importante, pois com ele é possível avaliar a aplicação dos recursos recebidos.

Diante ao quadro de incertezas e de disputa por financiamentos, torna-se indispensável às organizações do Terceiro Setor adotar medidas gerenciais para incrementar sua capacidade de concretizar objetivos propostos, deixando claro ao investidor social os objetivos e a forma de atuação da organização (TENÓRIO, 2002).

#### **4.2.2 Medidas de desempenho**

“Não se pode gerenciar o que não pode ser medido”, já afirmavam Kaplan e Norton (1997, p. 102). Quando se aborda a gestão das organizações sem fins lucrativos, deve-se pensar sempre nas medidas de desempenho que possam retratar mais fielmente a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações sociais realizadas.

Sem querer contaminar o Terceiro Setor com a lógica de mercado, o desafio de gestão dessas organizações é ter bons níveis de eficiência, eficácia e efetividade. Essas três medidas

de avaliação de atividades são também indicadores de desempenho das organizações do Terceiro Setor. Ao analisar a eficiência, pode-se associá-la com a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis. A eficácia é o que deve ser feito, isto é, atingir o objetivo. E a efetividade, neste caso, diz respeito a capacidade de atender às expectativas da sociedade.

Para que tais medidas de desempenho sejam satisfatórias é necessário planejar para saber quais objetivos atingir, usar melhor os recursos, administrar os problemas atuais, fazer os processos funcionarem bem e olhar o presente com a visão do futuro (HUDSON, 1999).

Autores como Hudson (1999) e Tenório (2002), propõem que as organizações do Terceiro Setor devem se apropriar de alguns conceitos administrativos, que foram desenvolvidos prioritariamente para atender a lógica de mercado – Estado e setor privado, para que a integração dos setores seja menos conflituosa, e os recursos recebidos sejam aplicados da melhor forma.

O indicador social também pode ser uma medida de desempenho. Tal ferramenta quantitativa é instrumento operacional para monitoramento da realidade social, e é mediante um indicador social que se poderá avaliar se os resultados de determinado programa social alcançou seus objetivos ou não. Um exemplo de indicador social pode ser a diminuição da taxa de evasão escolar em determinado período de tempo. Os indicadores sociais devem estar presentes nos projetos que visam à captação de recursos, pois os recursos somente serão destinados a projetos que tragam melhorias reais à sociedade.

#### **4.2.3 Estabelecimento de parcerias**

A dinâmica das relações de troca na sociedade será alterada cada vez mais rápido. As organizações do Terceiro Setor de assistência social e as empresas privadas precisam estabelecer parcerias para continuar existindo. “Prosseguir sozinha é rumar rapidamente para a lista de estratégias ameaçadas de extinção” (AUSTIN, 2001, p. 24).

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.

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

#### **4.2.4 Estratégias para Captação de Recursos**

Estão surgindo muitas iniciativas em prol ao desenvolvimento social, o que é bom por um lado – mostra que a sociedade civil está se mobilizando; e é ruim por outro – as organizações de assistência social estão começando a sentir o peso da concorrência na captação de recursos. Mas essa concorrência também pode trazer benefícios, já que exige, das organizações, sistemas de gestão de alta qualidade (HUDSON, 1999) com indicadores de desempenho, “quantitativos e qualitativos” (HUDSON, 1999, p. 161), conceitos novos para as organizações e visam a substituir formas paternalistas e ineficazes de atuação social, com maior preocupação por eficiência de resultado e sustentabilidade (FALCONER, 1999).

As organizações de assistência social estão sentindo a necessidade de diversificar suas fontes de financiamento para não continuarem tão financeiramente vulneráveis. A dificuldade dessa área em gerar receitas próprias aumenta ainda mais sua necessidade de captação de recursos. É importante ressaltar que, para a organização sem fins lucrativos captar recursos junto à sociedade, é necessário um certo grau de amadurecimento institucional, porque é necessário que se desenvolva um projeto para captação de recursos que, muitas vezes pode ser um tanto complexo.

Este projeto de captação de recursos apresenta a organização, o problema/necessidade, o detalhamento de estratégia de solução e a maneira de contribuição da doação dentro da estratégia traçada, entre outros pontos que serão colocados a seguir. “A receptividade dos financiadores aumenta sensivelmente quando no projeto constam também os indicadores de seu sucesso e os meios pelos quais ele poderá ser medido” (CAMARGO et al., 2001, p. 90).

Todavia, antes de desenvolver qualquer projeto de captação, a organização deve estar estruturada e atender aos seguintes pré-requisitos: ter conhecimento sobre a melhor constituição jurídica, títulos e certificados que facilitem o alcance dos objetivos, ter o foco de

atuação definido, estabelecer a comunicação adequada com a comunidade, ter à disposição recursos humanos, contratados ou voluntários, capacitados para executar e gerenciar as ações propostas e, finalmente, ter uma boa administração financeira, clara e transparente, conhecendo a composição dos recursos disponíveis.

#### 4.2.4.1 Estrutura do projeto de captação de recursos

No projeto de captação de recursos será definido de maneira clara e motivadora o público beneficiário da organização e a causa a ser atendida, e também será elaborado um diagnóstico financeiro da organização contendo qual é o custo da organização e do projeto, mês a mês. Para a captação é recomendável definir metas, com cotas de captação definidas, e prazos para que ao final de cada período possam ser avaliados os resultados e, com base neles, planejar as ações para o período seguinte.

A estrutura básica de um projeto de captação de recursos, mesclando as propostas de autores como Falcão (2002) e Ashoka e McKinsey (2001), deve conter desde a apresentação da organização, análise do mercado, planejamento financeiro, até o plano de implementação de fato.

Na apresentação da organização e do produto/serviço é importante explicitar a missão da organização e sua visão de futuro e recomenda-se colocar os parceiros com que a organização já conta. Nesta etapa, deve-se também especificar como a ação social atenderá uma necessidade da comunidade. Além disso, deve-se justificar a necessidade do investimento e apresentar benefícios realísticos, precisos e que incluam indicadores de maneira mensurável e identificável.

É interessante realizar uma análise do mercado. Quando o projeto visa à captação de recursos para desenvolver ou ampliar determinada ação social, deve-se analisar se há empresas interessadas em financiar esse tipo de projeto. Nessa ocasião deve-se buscar o máximo possível de informações dos potenciais financiadores. É o que Falcão (2002, p.78) denomina de “pré-projeto”.

A fase seguinte relaciona-se ao marketing e nela são abordados três dos seus elementos: canais de distribuição, preço e comunicação (ASHOKA e MCKINSEY, 2001). Neste ponto deve ser exposto qual valor será agregado à empresa com o financiamento de tal projeto. Não haverá necessidade de expor em mídia aberta a ação da organização, mas a exposição adequada, na mídia correta, pode alavancar mais investimentos por parte das

empresas privadas, pois os consumidores perceberão que existem empresas preocupadas e engajadas com os problemas sociais.

A escolha do pessoal que trabalhará no projeto é outro fator crucial. É importante colocar a pessoa certa no lugar certo, incluindo os nomes dos colaboradores externos mais importantes, para aumentar a credibilidade na capacitação da equipe (ASHOKA e McKINSEY, 2001).

É necessário realizar um Planejamento financeiro. O objetivo do planejamento financeiro é avaliar se a organização consegue manter-se financeiramente operante. Esse tópico deve contemplar o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa (ASHOKA e McKINSEY, 2001). No planejamento financeiro faz-se uma análise da relação custo/benefício, determinando a viabilidade do projeto (FALCÃO, 2002).

E para finalizar faz-se o plano de implementação. Nesta fase deve-se detalhar como o projeto será implementado, especificando as principais atividades, prazos de cumprimento e responsáveis (ASHOKA e McKINSEY, 2001). O plano de implementação pode ser chamado também de “cronograma” (FALCÃO, 2002).

O projeto de captação de recursos a ser apresentado ao potencial financiador deve ser bastante claro, sucinto, porém completo, respondendo os principais questionamentos de um potencial investidor. Deve apresentar a causa social a ser trabalhada, a organização e sua missão, o trabalho que será realizado, qual a destinação dos recursos doados, o serviço que será prestado à comunidade e o resultado a ser alcançado.

O projeto de captação de recursos destas entidades pode ser excelente ferramenta para a sustentabilidade. Uma vez finalizado, torna-se um documento abrangente a respeito da organização, suas metas, impacto social e estrutura organizacional. Se bem elaborado, fornece subsídios suficientes para o potencial investidor avaliar com clareza se realmente vale a pena financiar determinada organização, ampliando suas chances de captação de recursos (ASHOKA e McKINSEY, 2001).

A fidelização dos doadores pode ser realizada de diversas formas, mas o agradecimento e a prestação de contas nunca podem faltar. Para adquirir confiança e conhecer melhor a instituição deve-se conhecer a história e fatos marcantes, criando um vínculo maior com a entidade (CAMARGO et al., 2001), e demonstrar, tanto para o doador quanto para a comunidade, a importância e os resultados dos recursos recebidos.

Além de desenvolver um bom projeto, é interessante para a organização conhecer profundamente os potenciais financiadores. As organizações que desejam captar recursos



junto às empresas privadas deverão manter um banco de dados com os principais dados de tais instituições, para conhecer-lhes a estratégia de participação em ações sociais.

Ao desenvolver o projeto de captação de recursos e analisar a organização sob nova ótica, poder-se-á deparar com fraquezas surpreendentes no seu desempenho, necessidades embaraçosas de modificação das práticas de funcionamento e vazios, conflitos e desusos inesperados nas políticas básicas.

### 4.3 GESTÃO FINANCEIRA

Nos tópicos a seguir será descrito o importante papel da gestão financeira no processo de administração das entidades sociais. Sua pretensão é facilitar o entendimento sobre algumas ferramentas simples, porém poderosas da gestão financeira, de maneira a auxiliar a tomada de decisões no dia-a-dia dos gestores destas entidades.

Segundo Schaeffer e Voors ( *apud* DUARTE 2002, p. 78) “o trabalho com as questões financeiras precisa ser encarado como uma parte integrante do processo de tomada de iniciativa no campo social. É através do dinheiro que a entidade encontra e sustenta seu corpo na vida social”. Deste modo, a gestão financeira pode assumir um duplo papel: prover recursos para a entidade atingir a sua missão e criar uma relação de colaboração eficiente e duradoura entre as pessoas que trabalham em direção ao bem comum.

#### 4.3.1 O Processo de Gestão

Segundo Duarte (2002), pode-se dizer que o processo de gestão financeira diz respeito ao planejamento, organização, implementação e controle da dimensão de finanças de uma entidade. Como tudo o que a entidade faz envolve o desembolso ou a captação de recursos, a gestão financeira também tem o importante papel de fornecer informações adequadas para subsidiar todas decisões que envolvem os colaboradores, a prestação de serviços e a relação com a sociedade.

A essência do processo de gestão é a tomada de decisões. Estas são tomadas baseadas em informações que surgem tanto da avaliação do que ocorreu no passado como dos objetivos e visões que se têm do futuro. Estas informações, segundo Duarte (2002), podem vir de dentro da própria organização (do contexto interno) como de fora (do contexto externo). Neste momento, a contabilidade encontra-se como ponto chave para a organização, pois ela possui o papel principal de registrar os dados passados da organização, e ao sistematizá-los, se transformam em informação para o processo de tomada de decisão. As decisões referidas dizem respeito a quais serviços prestar, como prestá-los, qual público-alvo da organização, como e onde serão captados os recursos.

Registros contábeis e a própria contabilidade podem ser tediosos, complexos e altamente consumidores de tempo. Entretanto eles podem ser bastante compensadores quando fornecem os dados essenciais para a quantificação e a avaliação do desempenho da entidade e dão os subsídios para que os gestores escolham o caminho mais apropriado a trilhar. Neste sentido, a contabilidade é um setor essencial na determinação dos reais problemas que contribuem para o sintoma crônico de falta de dinheiro. Neste aspecto a contabilidade pode fornecer:

- Dados para o planejamento futuro;
- O histórico de desempenho passado;
- Auxílio para o processo de controle da entidade;
- Dados das entradas e saídas de recursos para a comunidade em geral;
- Dados necessários para os relatórios financeiros exigíveis por lei ou para a prestação de contas que toda entidade deve fornecer a seus doadores e beneficiados.

#### **4.3.2 Demonstrativos ou relatórios financeiros**

Do ponto de vista fiscal, a legislação em vigor obriga toda organização a elaborar as tradicionais peças contábeis: o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados, o fluxo de caixa, entre outras, todas acompanhadas de suas notas explicativas para sua melhor compreensão. Do ponto de vista gerencial, a contabilidade deve preparar todos os demonstrativos necessários para a tomada de decisões. Assim, por uma questão de

racionalidade administrativa, é desejável que a contabilidade fiscal seja adequada à gerencial, de maneira a se evitar a duplicação de esforços.

A seguir serão descritos os três principais demonstrativos financeiros, o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa.

#### 4.3.2.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma fotografia das características financeiras de uma organização. Como uma fotografia, ele retrata um momento específico, um ponto na linha do tempo das finanças da entidade (DUARTE, 2002). O balanço fornece uma medida do estoque dos bens e provê sobre duas características financeiras da entidade: solvência e liquidez. Solvência diz respeito à capacidade de cumprir suas obrigações financeiras no longo prazo. E a liquidez diz respeito à capacidade de gerar caixa (dinheiro) para cobrir suas obrigações financeiras de curto prazo, conforme elas venham a ocorrer, ou para cobrir despesas inesperadas.

A estrutura de um balanço é tradicionalmente dividida em ativo, passivo e patrimônio líquido (ou patrimônio social). Ativos são todos os bens sob a posse da entidade somados daqueles bens em mãos de terceiros sobre os quais a entidade tem direito. Exemplos típicos de ativos são saldos em contas bancárias, prédios, terrenos e construções, veículos, contas a receber e estoques de materiais. Todo bem em posse da entidade possui alguém que detém o direito sobre ele, em função de onde vieram os recursos para sua aquisição. O passivo e o patrimônio social, de uma certa forma, listam quem tem o direito sobre os bens da entidade. Se os bens são de direito de terceiros, são chamados passivo, se são de direito da própria entidade são chamados patrimônio líquido. Daí a equação contábil fundamental: o total dos ativos deve ser igual à soma do passivo com o patrimônio social. Exemplos de itens do passivo de uma organização social são as contas a pagar, os impostos e contribuições a recolher, os salários e provisões trabalhistas já apurados, mas ainda não pagos e as dívidas de longo prazo.

Os ativos são subdivididos em duas categorias principais, os de curto prazo (ativos correntes ou circulantes) e os de longo prazo (ativos permanentes). O passivo (valor dos bens da entidade cujo direito cabe a terceiros) é subdividido em passivo corrente e passivo

permanente. Da diferença entre o valor do ativo e o valor do passivo surge o valor do patrimônio social.

#### 4.3.2.2 Fluxo de Caixa

O controle financeiro efetivo de qualquer organização depende de um acompanhamento detalhado das entradas e saídas de dinheiro da entidade. Sabendo da quase crônica situação de falta de dinheiro nas entidades sociais, é inimaginável que um gestor financeiro não prepare nem acompanhe o fluxo de caixa ou a demonstração de origens e aplicações de caixa. Esta demonstração apresenta todas as transações de caixa (caixa significa dinheiro que efetivamente é desembolsado ou recebido) que afetam a entidade durante um determinado período como um mês, trimestre, semestre ou ano (DUARTE, 2002). Provavelmente nenhuma demonstração financeira é tão importante para o controle financeiro quanto o fluxo de caixa. O fluxo de caixa provê mecanismos para um contínuo monitoramento do desempenho das atividades. Quando propriamente elaborado ele também funciona como um sistema de alerta que antecipa eventuais dificuldades ou desvios dos caminhos planejados para se atingir os objetivos da entidade.

Segundo Duarte (2002, p. 86) “gerir as receitas e despesas de uma organização significa continuamente tornar-se consciente da qualidade e quantidade de dinheiro entrando e saindo da entidade, fazendo ajustes para atingir o balanço adequado para cada situação específica”. É neste espaço de consciência que uma organização pode criar, que as escolhas podem ser feitas e que prioridades podem ser estabelecidas.

Um fluxo de caixa tradicionalmente apresenta as fontes e usos de caixa ao longo do tempo. As principais fontes de caixa normalmente são subdivididas em:

- Caixa inicial;
- Receitas dos serviços prestados;
- Doações ou contratos governamentais;
- Doações de pessoas físicas ou jurídicas;
- Receitas financeiras;
- Vendas de bens de capital;
- Receitas de aplicações financeiras;

- Novos empréstimos.

Os usos de caixa geralmente são:

- Despesas operacionais (salários e encargos, alimentos, materiais diversos, manutenção de equipamentos e construções);
- Compras de bens de capital;
- Pagamentos de juros e principal de empréstimos;
- Caixa final.

#### 4.3.2.3 Demonstração de superávit ou déficit das atividades (demonstração de resultados)

Para qualquer organização ou empresa com fins lucrativos é essencial a análise dos resultados de um dado exercício. A demonstração de resultados (ou demonstração de lucros e perdas) tem como objetivo medir o fluxo líquido das receitas num dado período. Para entidades sem fins de lucro, não faz sentido falar em lucro ou prejuízo, assim adota-se o nome de demonstração de resultados ou demonstração de superávit ou déficit das atividades (DUARTE, 2002). Este demonstrativo apresenta resumidamente as receitas e despesas para um determinado período, geralmente um ano, bem como a conciliação do patrimônio social no início e fim do período. Se o balanço é uma medida de estoque de bens da entidade num determinado ponto no tempo, a demonstração de resultados é uma medida do fluxo de receitas e custos para um certo período, sendo, portanto, uma ferramenta gerencial de vital importância para todos aqueles que se preocupam em sair da “eterna situação de déficit”.

#### 4.3.2.4 Outros demonstrativos financeiros

Dependendo das necessidades de cada entidade, inúmeros outros demonstrativos podem ser constituídos. Exemplos podem ser os demonstrativos de custos de atividades específicas, demonstrativos de fundos de doações por natureza de doação, movimentação das contas de ativo permanente, custos por setor da entidade, contas a receber, contas a pagar, promessas de doações, livro de transações diárias e assim por diante. O importante para

qualquer gestor financeiro é definir quais as decisões a serem tomadas e, a partir daí, quais são as informações prioritárias para a tomada de decisão. A estruturação de cada demonstrativo deverá ser tal que facilite justamente esta tomada de decisão.

Entretanto, demonstrativos muito complexos e cheios de números dificilmente são lidos e compreendidos. Muitas vezes a arte está em agrupar as informações relevantes de forma simples e objetiva, de maneira que a Diretoria ou o Conselho possam entendê-las e utilizá-las como orientação para suas decisões.

### **4.3.3 Indicadores financeiros**

A partir dos demonstrativos financeiros podem-se construir alguns índices ou coeficientes para a avaliação da situação financeira da entidade. Alguns exemplos de indicadores financeiros serão apresentados a seguir.

Tendo-se como base o balanço, pode-se inferir sobre a solvência e a liquidez da entidade. Solvência diz respeito à capacidade da empresa em cumprir seus compromissos de longo prazo, assim, o coeficiente de solvência (ou solvência relativa) é medido pela razão entre o total do passivo (passivo corrente mais passivo permanente) e o ativo total. A liquidez diz respeito à capacidade da empresa em cumprir as exigências de curto prazo. Deste modo, a liquidez relativa é medida pela razão entre ativo corrente e passivo corrente (DUARTE, 2002).

Os indicadores da demonstração de resultados podem ajudar a mostrar onde a entidade tem usado o dinheiro que arrecada, colaborando para a transparência financeira. Alguns exemplos de indicadores relacionados à demonstração de atividades são o total das despesas com atendimento dividido pelo total das receitas, o total das despesas com administração dividido pelo total das receitas e o total das despesas com captação dividido pelo total das receitas.

Embora não existam coeficientes consagrados para o fluxo de caixa, também cabe uma boa comparação entre fluxos de anos consecutivos, tentando-se avaliar as diferenças ocorridas e as razões para isso. Outra comparação interessante pode ser feita entre os valores previstos nos orçamentos de fluxo e os valores efetivamente realizados. A análise vertical também pode ser útil.

Os dois métodos mais comuns de manutenção de registros contábeis são o regime de caixa e o regime de competência (ou de exercício). O regime de caixa reflete apenas os recebimentos e desembolsos de dinheiro, isto é, registra-se uma transação somente quando o dinheiro (em moeda ou cheque) muda de mãos. No regime de competência, por outro lado, as transações são registradas no momento em que ocorrem.

Uma importante razão para o uso do regime de competência é casar receitas com despesas de uma forma apropriada, dentro do mesmo período de tempo. Outra vantagem é que os montantes devidos pela ou para a organização estão sempre registrados (DUARTE, 2002). O sistema de caixa não representa a posição financeira integral da organização de uma forma precisa. Os demonstrativos financeiros podem ser preparados quer no regime de caixa, quer no de exercício; contudo, para estar em conformidade com os princípios fundamentais da contabilidade, uma organização deve preparar seus demonstrativos financeiros pelo regime de exercício.

#### **4.3.4 Controle financeiro**

O sistema de controle financeiro é necessário para monitorar o desempenho global da entidade. O propósito do controle financeiro conforme Duarte (2002, p. 97) é “monitorar a solvência, liquidez, a capacidade de gerar superávit e a eficiência da entidade, bem como indicar quando o desempenho não é condizente com as expectativas nestas áreas”. Como em qualquer outro tipo de controle, o controle financeiro parte das projeções elaboradas durante o processo de planejamento. Assim, sua essência consiste em comparar as projeções dos diversos demonstrativos com os valores efetivamente realizados.

O controle financeiro da entidade une cada uma das partes ou departamentos da organização num só sistema. Deste modo, proporciona ao gestor uma visão dos impactos financeiros de uma determinada atividade ou departamento na entidade como um todo, bem como no potencial da entidade em atingir seus objetivos, metas e missão. Esta informação é importante tanto para o Conselho como para a Diretoria da entidade como para os responsáveis por cada atividade ou departamento. O controle financeiro também evidencia as áreas ou setores onde a entidade está aquém ou além dos objetivos e metas previstos. Isto pode indicar, também, onde vale a pena investir no aperfeiçoamento do sistema de controle atualmente existente.

O controle financeiro pode não ser suficiente para identificar os tipos de correção a serem realizados, mas ele deve indicar com clareza quais aspectos dos planos de prestação de serviços, finanças, pessoas ou relações com a sociedade são a causa de um desempenho inaceitável, além de sugerir onde uma análise mais detalhada deve ser feita (DUARTE, 2002).



## 5. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Escola de Educação Infantil e Creche Colméia foi instituída no Município de Estrela /RS pela Igreja de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), e é considerada hoje uma creche modelo no município, pelo excelente padrão de atendimento e pela estrutura que oferece. Fundada em 28 de abril de 1973, teve o início de suas atividades de creche somente em 08 de março de 1976, prestando atendimento a 40 crianças carentes e tornando-se a creche pioneira de sua região.

A Escola é particular, porém assistencial, sem fins lucrativos, filantrópica. Atua no desenvolvimento de programas e projetos de educação infantil e assistência social e participa de movimentos sociais em defesa dos direitos da criança, bem como das políticas de educação, saúde e assistência social.

A Comunidade Evangélica de Estrela, entidade assistencial, filantrópica, mantenedora da Escola de Educação Infantil e Creche Colméia, foi a primeira entidade da região do Vale do Taquari em preocupar-se com o problema social das famílias pobres, cujas mães têm a necessidade de trabalhar fora do lar para complementar a renda familiar, e conseqüentemente proporcionar melhores condições de vida aos seus filhos. Desta forma, ela instituiu na década de setenta o Centro Social Colméia, hoje denominado Escola de Educação Infantil e Creche Colméia, com o objetivo único de assistir a população carente e proporcionar um futuro melhor às crianças do município.

A Creche atendia, na época de sua criação, crianças de zero a sete anos de idade, possuindo ampla área física, ensino de qualidade e vasta rede de amigos e voluntários. Os funcionários eram todos cedidos pelo Governo, tanto Estadual quanto Municipal, e a Instituição ainda recebia ajuda de inúmeros voluntários da Comunidade. Deste modo, as despesas com funcionários eram baixas e os custos de manutenção eram irrisórios devido ao pouco tempo de funcionamento da Entidade. Na época, ela recebia recursos financeiros significativos de várias Empresas do Município, que proporcionaram a entidade atender um número cada vez maior de crianças, mantendo sempre a boa qualidade de seus serviços prestados.

A construção do Centro Social Colméia significou na época uma grande vitória para as pessoas envolvidas com o projeto, uma vez que eles engajaram-se muito para tornar o

Centro real. Estas pessoas visavam somente promover o bem às crianças carentes, poder-lhes garantir uma educação com qualidade e dar-lhes assistência social.

Alguns anos após a inauguração da Creche, seus fundadores puderam perceber o bem que proporcionaram a Comunidade, pois o número crianças atendidas aumentou significativamente evidenciando a necessidade de criação da Entidade, e, para a sua maior satisfação, a sociedade reconhecia os serviços prestados pela Instituição, como serviços diferenciados e de alta qualidade.

Atualmente a Escola Infantil atende um total de 204 crianças em idade pré-escolar, na faixa etária dos três aos seis anos de idade, dispondo ainda do mesmo espaço físico de sua inauguração. Seu horário de atendimento é das 5h45min às 19h, de segunda a sexta-feira, atendendo a todas as crianças carentes, sem discriminação de raça, cor ou crença religiosa. A Escola oferece todo o atendimento pertinente, isto é, são oferecidas atividades educativas em espaço adequado com salas de aula, acolhimento e acompanhamento, contação de histórias, vídeos educativos, alimentação adequada, parque infantil. Todas estas atividades favorecem o desenvolvimento integral da criança.

Com a aprovação da Lei Federal 11.114 / 2005, referente a alteração da idade obrigatória das crianças para o início do Ensino Fundamental, surgiu uma oportunidade de ampliação de receita para a Instituição através da implantação do chamado Turno Inverso. Chama-se Turno Inverso o período em que as crianças de 6 a 8 anos de idade passaram a freqüentar a Creche, período justamente inverso ao que elas freqüentam o Ensino Fundamental. Neste turno, as crianças recebem auxílio para realizar suas tarefas escolares, participam de oficinas, além de realizarem recreação e dispõem de tempo para lazer. Com a instituição deste serviço a Creche pôde ampliar seu atendimento, aumentando a sua receita, sem gerar despesas extras significativas, visto que aproveita toda a sua infra-estrutura, apenas precisando disponibilizar mão-de-obra extra.

Hoje a Entidade conta com a colaboração de 27 funcionários, divididos em dois turnos, sendo uma diretora administrativa, uma coordenadora pedagógica, uma secretária, quatro professoras, três pessoas em serviços gerais (merenda, limpeza e lavanderia), quinze auxiliares para o trabalho e envolvimento direto com as crianças, um professor de música e uma professora de inglês (voluntária).

A procura por vagas na Creche é constante e infelizmente não é possível atender a demanda, sendo necessário dispensar, em média, quatro pessoas por dia, o que traz frustração para os administradores, pois apesar de ter uma área consideravelmente grande, a Creche não

dispõe de espaço físico estruturado (área construída) para acolher um número maior de crianças.

Nos últimos anos foram feitas algumas reformas em sua estrutura geral (prédios, cercas, calçadas, pátios), além da elaboração do Projeto Político Pedagógico, para o qual houve a participação de pais, funcionários e mantenedora, atendendo à nova LDB (Lei de Diretrizes Básicas). Também o Regimento Escolar foi reformulado e adequado a LDB e encaminhado ao Conselho Municipal de Educação (órgão responsável pela Educação Infantil). Todas estas ações demonstram que a entidade trabalha com qualidade e que está constantemente se atualizando e investindo em melhorias para afirmar o seu bom padrão de atendimento e infra-estrutura.

Apesar desta Creche ser um modelo para o Município, ela está passando por sérias dificuldades financeiras, tanto para manter a estrutura em condições de realizar o atendimento as crianças, quanto para pagar as despesas mensais fixas, que estão cada vez mais significativas, enquanto que as receitas tendem a diminuir a cada dia que passa.

Desta forma, a sustentabilidade financeira da organização não está garantida, sendo o seu atual desafio a realização dos pagamentos das despesas operacionais, salários, encargos. Muitos projetos do Governo e de Empresas Privadas destinam recursos para instituições como esta Creche, porém o recurso somente pode ser utilizado para a realização de uma obra ou de uma compra de material cuja comprovação da despesa é fácil e evidente, não permitindo à Instituição utilizar este recurso em pagamentos de contas diversas, encargos e/ou salários.

Infelizmente, a preocupação básica dos administradores da Instituição está na captação de recursos suficientes para a realização de seus serviços. As dificuldades financeiras estão evidentes na Entidade, fazendo com que todas as pessoas envolvidas com a Creche preocupem-se com o seu futuro, pois se não surgirem novas fontes de recursos significativas, a Instituição será fechada, deixando de assistir centenas de crianças e encerrando o trabalho de pessoas que lutaram tanto pela criação e manutenção da Instituição por todos estes anos de funcionamento.

## 5.1 ATUAIS FONTES DE RECURSOS

A Escola de Educação Infantil e Creche Colméia possui basicamente três formas de captação de recursos, convênios com os governos municipal, estadual e federal, promoção de eventos beneficentes (bingos, jantares, bazares) e campanhas e contribuição espontânea realizada pelos pais (espécie de mensalidade).

O Governo Federal auxilia a Instituição através do Fundo Nacional de Assistência Social pagando R\$ 17,02 por criança. Este valor não sofre reajuste monetário há 17 anos e o número máximo de crianças beneficiadas em cada instituição cadastrada são 130, ou seja, 74 crianças desta creche não são amparadas por este fundo do Governo Federal.

Outro auxílio recebido é através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, com o qual a Entidade recebe recursos para comprar frutas para as crianças. Para crianças de zero a três anos o auxílio é de R\$ 0,22 por dia e para crianças de quatro a seis anos o auxílio é de R\$ 0,18 por dia.

A entidade recebe recursos do Governo do Estado através do Programa Solidariedade, que inclui as campanhas A Nota é Minha e Nota Solidária. Na campanha A Nota é Minha, os consumidores trocam cupons fiscais por cautelas em entidades assistenciais credenciadas pelo programa. Cada 30 notas fiscais dão direito a uma cautela para concorrer a ao sorteio de diversos prêmios, como motocicletas, microcomputadores, televisores 29 polegadas, câmeras fotográficas digitais, aparelhos DVD, aparelhos de som e bicicletas. Já a campanha Nota Solidária premia as entidades cadastradas com recursos financeiros, em troca do recolhimento dos cupons fiscais. Estes recursos são aplicados somente em obras e/ou na compra de equipamentos. Os dados dos cupons fiscais que as Entidades recebem dos consumidores são digitados em um sistema eletrônico acessado pela Secretaria da Fazenda.

A campanha tem a finalidade de auxiliar as entidades vinculadas às áreas da saúde, educação e assistência social. A base de tudo é a parceria entre a sociedade, o Governo e as entidades, escolhidas pelas comunidades. Durante o processo, o esforço de todos é compensado com a entrega dos prêmios para a sociedade, dos recursos para as instituições e do incremento gerado na receita do Estado.

A Prefeitura Municipal repassa através de convênio firmado, um valor mensal de R\$ 4.400,00 não suprimindo a necessidade financeira da Creche. Além deste recurso, ela também subsidia o almoço das crianças através de convênio com a Cozinha Central do Município. No entanto, as refeições mais onerosas como as merendas (lanches) que incluem pães, bolos, bolachas, são pagas pela própria Creche, gerando uma alta despesa para a entidade.

Anteriormente o valor repassado pela Prefeitura era mais significativo, e ela também auxiliava cedendo alguns funcionários qualificados para completar o quadro de funcionários, responsabilizando-se pelos seus salários, encargos e benefícios.

Outra forma de receita é através das contribuições realizadas pelos pais dos alunos. Eles ajudam a Escola, em média, com R\$ 55,00 mensais, podendo variar de cinquenta a oitenta reais conforme a renda dos pais. Como nesta Creche há muitas crianças carentes, a contribuição destes pais não é significativa, tornando-se muitas vezes simbólica.

No entanto, todas estas receitas não suprem os custos mensais da Instituição. Em média, faltam seis mil reais por mês para realizar todos os pagamentos e não descumprir nenhuma obrigação. Para arrecadar esta quantia faltante os administradores realizam diferentes promoções como ação entre amigos (rifas), bingos, festas (São João, Natal), jantares, bazares. Inicialmente o dinheiro arrecadado com estas promoções era para realizar investimentos, melhorias, mas no atual contexto, ele apenas supre as necessidades financeiras do mês corrente.

## **6. FONTES ALTERNATIVAS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

### **6.1 FUNDO DE MANUTENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA E DE VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) está sendo criado pelo Governo Federal, em parceria com os estados e municípios, para substituir o FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério), lei aprovada em 1996 e vigente desde 1998. O FUNDEB caracteriza-se como um Fundo de natureza contábil, formado por recursos dos próprios estados e municípios, além de uma parcela de recursos federais, cuja finalidade é promover o financiamento da educação básica pública brasileira.

Enquanto o FUNDEF destinava-se exclusivamente ao ensino fundamental, o FUNDEB financiará toda a Educação Básica, envolvendo as etapas da educação infantil (creches para crianças de 0 a 3 anos e pré-escola para crianças de 4 a 6), do ensino fundamental e do ensino médio, além das modalidades: educação de jovens e adultos, educação indígena, educação profissional, educação do campo e educação especial – destinada a portadores de deficiências.

O FUNDEB vai destinar recursos também às creches comunitárias, confessionais ou filantrópicas sem fins lucrativos conveniadas com o Poder Público, que não eram contempladas no FUNDEF. Para ter acesso ao dinheiro, devem deter o certificado do Conselho Nacional de Assistência Social, atender a padrões mínimos de qualidade e oferecer igualdade de condições de acesso aos alunos, com atendimento gratuito a todos.

No FUNDEB, parte da receita de impostos estaduais e municipais vai para 27 fundos contábeis estaduais. Os recursos retornam aos estados e aos municípios, conforme o número de matrículas existentes em suas redes de ensino. Devido às profundas desigualdades econômicas entre estados e regiões do país, a União exerce um importante papel redistributivo. Assim, em janeiro de cada ano, a União decreta um valor de investimento mínimo por aluno, abaixo do qual nenhum estado poderá ficar. Os estados que estiverem

abaixo desse valor recebem uma complementação para que alcancem o valor mínimo nacional por aluno.

Para cobrir as despesas com as demais faixas da educação agora incorporadas ao FUNDEB, os estados e municípios irão colaborar com este fundo não mais com 15%, mas sim com 20% da sua receita proveniente de impostos e transferências, aumentando dos 15% que eram até dezembro de 2006, para 16,66% em 2007, 18,33% em 2008 e de 2009 em diante 20%. Já a União aplicará no FUNDEB 2 bilhões de reais em 2007, 3 bilhões em 2008, 4,5 bilhões em 2009 e a partir de 2010 sua colaboração será de, no mínimo, 10% do total de recursos do Fundo (aproximadamente 5,5 bilhões de reais).

O Fundo foi criado através da Emenda Constitucional 53, de 19/12/2006, que deu nova redação ao § 5º do art. 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Inicialmente o FUNDEB foi regulamentado pela Medida Provisória 339, de 28/12/2006, que foi convertida na Lei n.º.111.494, de 20/06/2007.

O FUNDEB terá a duração de 14 anos (2007-2020) e sua implantação foi programada de maneira gradativa nos três primeiros anos. Está previsto no quarto ano de vigência, atender 48,1 milhões de alunos com investimentos públicos anuais de R\$ 50,7 bilhões. O FUNDEB deve aumentar os recursos aplicados pela União, estados e municípios na educação básica pública e melhorar a formação e o salário dos profissionais da educação.

A distribuição dos recursos é feita de acordo com o número de alunos matriculados na Educação Básica (Educação Infantil, Fundamental e Médio), de acordo com dados do Censo Escolar do ano anterior, observando que a distribuição será realizada da seguinte forma: para alunos do ensino fundamental regular e especial - 100% a partir do 1º ano, para alunos da Educação Infantil, Ensino Médio e Educação para Jovens e Adultos (EJA) - 1/3 no 1º ano; 2/3 no 2º ano; 3/3 do 3º ano e, diante. Entretanto, a aplicação pode se dar de maneira indistinta entre as etapas, modalidades e tipos de estabelecimento de ensino.

O valor mínimo por aluno também sofre variações. As séries iniciais do ensino fundamental recebiam R\$ 682,60 por estudante ao ano no FUNDEF. Esse valor subiu para R\$ 946,29 para o ano de 2007. Para a educação infantil, o projeto fixa índices mínimos para o cálculo do valor por aluno em cada modalidade desse nível no segundo ano de vigência do FUNDEB. Mas estima-se que será repassado, por aluno, aproximadamente R\$ 1320,00 reais por ano.

O FUNDEB é constituído por 20% de uma cesta de impostos e transferências constitucionais de estados e municípios e de uma parcela de complementação da União. Entre eles, os Fundos de Participação dos Estados e Municípios (FPE e FPM), o Imposto sobre

Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS), o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e o Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA).

Para incentivar estados e municípios a investirem na qualidade da educação básica, o governo também está criando certificados de bom desempenho, como o Selo de Município Livre do Analfabetismo, que será conferido a cidades que atinjam mais de 96% de alfabetização. O governo também criou os certificados para estados e municípios de Ótimo Desenvolvimento Educacional, para aqueles que tenham Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) igual ou superior a seis, e, Bom Desenvolvimento Educacional, para estados e municípios com IDEB superior ou igual a cinco e inferior a seis.

Os recursos do FUNDEB, inclusive àqueles oriundos de complementação da União, serão utilizados pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, no exercício financeiro em que lhes forem creditados, em ações consideradas como de manutenção e desenvolvimento do ensino para a educação básica pública, conforme disposto no art. 70 da Lei nº. 9.394, de 20/12/1996. O acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos do FUNDEB serão exercidos, junto aos respectivos governos, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, por Conselhos instituídos especificamente para esse fim. O Ministério da Educação atuará na capacitação dos membros destes Conselhos.

## 6.2 PROGRAMA DE APOIO À INCLUSÃO E PROMOÇÃO SOCIAL

O Programa de Apoio à Inclusão e Promoção Social, conhecido no Rio Grande do Sul como Lei da Solidariedade é um programa de incentivo fiscal, que viabiliza a parceria entre Governo do Estado do Rio Grande do Sul, entidades sociais e empresas para a realização de projetos sociais. Às empresas interessadas, o governo do Estado concede renúncia fiscal de até 75% do valor efetivamente aplicado no projeto social a ser financiado. O ressarcimento ocorrerá sobre os recolhimentos mensais de ICMS, de acordo com percentuais vigentes.

Pioneira na concessão de incentivos a entidades que investem em projetos sociais, a Lei de Solidariedade foi criada para motivar os empresários a investir na área social, através de mecanismos de parceria e colaboração. O Programa foi instituído pela Lei Estadual nº



11.853, de 29 de novembro de 2002 e é executado pela Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social (STCAS) do Estado.

Durante a execução dos projetos sociais a Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social manterá o acompanhamento e a avaliação da aplicação dos recursos, dos ganhos sociais e do desempenho alcançado de acordo com metas e indicadores selecionados, bem como registrará a documentação relativa à tramitação dos mesmos. Caberá à Administração Estadual estimular a adoção dos mecanismos de parceria, garantir o suporte operacional para seu desenvolvimento, conceder os benefícios e certificar reconhecimento público aos que vierem dele participar.

A compensação é feita mediante apropriação do crédito fiscal presumido calculado, de acordo com as faixas definidas pela lei. Anualmente, lei de iniciativa do Governador do Estado fixa o valor do limite global que poderá ser compensado pelas empresas, que não poderá ser superior a 0,5% da receita tributária líquida.

Para participar do Programa, as entidades e organizações de assistência social devem ser registradas na STCAS e nos Conselhos Municipais de Assistência Social ou dos Direitos da Criança e do Adolescente da sua respectiva cidade.

Os projetos sociais que pretendam obter incentivos deverão ser apresentados à Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social pelas entidades e/ou organizações de assistência social que comprovem: inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social e/ou no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente da respectiva cidade, registro na Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social e regularidade junto ao INSS e à Fazenda Estadual.

As empresas que pretendam participar com o financiamento de projetos sociais deverão comprovar regularidade relativa às obrigações trabalhistas e à Fazenda Estadual, além de apresentar o Balanço Social, conforme o disposto na Lei nº. 11.440, de 18/01/2000. Ao participarem do Programa, as empresas recebem o Selo de Compromisso com a Inclusão Social, que pode ser aplicado em todos os materiais de divulgação das mesmas.

Entre os projetos já financiados pela lei, destacam-se o Banco de Pele da Santa Casa, a Kinder-Casa de Integração da Criança Especial, oito das 15 unidades de Restaurantes Prato Popular em funcionamento, além de dezenas de projetos de Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs) espalhadas pelo Estado do Rio Grande do Sul.

### 6.3 FUNDO DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

O Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente é um fundo administrado pelos Conselhos de Defesa da Criança e do Adolescente com o objetivo de captar recursos destinados à viabilização do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.096/90) e à realização de políticas públicas nesta área. Estes fundos podem ser de esfera federal, estadual ou municipal, sendo necessária sua criação mediante lei.

Os fundos são recursos públicos mantidos em contas bancárias específicas, e, essas contas têm a finalidade de receber repasses orçamentários e depósitos de doações efetuadas por pessoas físicas e/ou jurídicas. Cada Município deve manter uma única conta/Fundo e cada Estado também deve manter uma única conta/Fundo que através desta será realizada a transferência para as contas dos municípios. O Fundo poderá receber também dotações orçamentárias dos Entes da Federação que o criaram e também utilizar a arrecadação obtida com as multas aplicadas pela Justiça em face de violações dos direitos infanto-juvenis.

A captação e aplicação dos recursos dos Fundos compete ao Conselho Municipal e/ou Estadual e os recursos devem ser destinados exclusivamente para execução das políticas sociais para o amparo à criança e ao adolescente, especialmente mediante repasse a entidades governamentais ou não governamentais que prestam atendimento nessa área.

A Lei nº 8.069/90, que criou o Estatuto da Criança e do Adolescente, permite no artigo 260, que os contribuintes do Imposto de Renda, pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real e pessoas físicas optantes pela declaração de ajuste anual modelo completo, deduzam do imposto devido, os valores de doações feitas aos Fundos de Defesa dos Direitos da Criança e ao Adolescente. A destinação ao fundo pode ser realizada da seguinte forma: 1% do Imposto de Renda Pessoa Jurídica e/ou 6% do Imposto de Renda Pessoa Física. Trata-se de um meio eficaz e confiável de destinar recursos para programas de atendimento às crianças e adolescentes, desenvolvidos por entidades assistenciais, ou em políticas e projetos emergenciais.

O valor da doação aos Fundos de Direitos, respeitados os limites legais, é integralmente deduzido do imposto de renda apurado na declaração anual. Ou seja, para quem faz a doação, o desembolso com o depósito no Fundo, mais o pagamento do imposto, é exatamente igual ao valor que pagaria de imposto se não fizesse a doação. A doação efetuada na forma permitida em lei, corresponde, portanto, a destinação do imposto de renda.

Cabe ao Conselho do município ou do estado a divulgação do estabelecimento bancário e número da conta/Fundo. Após obter esta informação, o doador deve fazer o depósito diretamente na conta/Fundo. Com base no depósito bancário, o Conselho emite o recibo definitivo.

Outra responsabilidade dos Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional é manter o controle das doações recebidas, bem como emitir, anualmente, uma relação que contenha nome e número do Cadastro de Pessoa Física (CPF) ou Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) dos doadores, a especificação (se em dinheiro ou bens) e os valores, individualizados, de todas as doações recebidas mês a mês, a qual deverá ser entregue à unidade da Secretaria da Receita Federal até o último dia útil do mês de junho do ano subsequente.

Freqüentemente as pessoas reclamam que impostos são mal administrados ou são aplicados em finalidades diferentes das que interessam à população. Com a destinação ao Fundo Municipal, o dinheiro permanece no Município e a pessoa doadora pode verificar “*in loco*” a aplicação desses recursos. A destinação ao Fundo Estadual permite, igualmente, um maior controle de sua aplicação. No entanto, a idéia ainda encontra-se pouco difundida, por falta de regulamentação e de informação.

### **6.3.1 Doações feitas por Pessoas Jurídicas**

O valor das doações realizadas pelas Pessoas Jurídicas ao FUNCAD é deduzido diretamente do imposto devido, sendo que essa dedução fica limitada individualmente a 1% (um por cento) do imposto de renda devido, sem inclusão do adicional e que o valor deduzido diretamente do imposto não será dedutível como despesa operacional para fins de apuração do lucro real e da contribuição social sobre o lucro, ou seja, o valor da doação lançado como despesa, em conta de resultado, deverá ser adicionado ao lucro líquido. As empresas podem deduzir os valores doados, subtraindo-os do imposto apurado no próprio trimestre da doação ou se optar pelo recolhimento por estimativa com base na receita mensal, a pessoa jurídica pode deduzir do imposto apurado o valor doado no mês, fazendo o ajuste na apuração do lucro anual.

Para fins de comprovação, a pessoa jurídica deverá registrar em sua escrituração os valores doados, bem como manter a disposição do Fisco a documentação correspondente. O

valor contábil dos bens não registrados no Ativo Permanente é o valor registrado na escrituração, diminuído da provisão para ajuste do custo ao valor de mercado, quando houver.

### **6.3.2 Doações feitas por Pessoas Físicas**

As pessoas físicas poderão deduzir na Declaração de Ajuste Anual as doações feitas aos Fundos dos Conselhos Municipais, Estaduais ou Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, desde que estejam munidas de documentos comprobatórios das doações, emitidos pelas entidades beneficiárias e a dedução do valor, pleiteada na Declaração de Ajuste Anual, a título de doações aos referidos fundos, somada às contribuições efetivamente realizadas em favor de projetos culturais e os investimentos feitos a título de incentivo às atividades áudio-visuais, não podendo reduzir o imposto devido em mais de 6% (seis por cento).

Para exercer esta opção, as pessoas físicas devem efetuar a doação ao Fundo até o mês de dezembro de cada ano e deduzir do imposto de renda, na Declaração de Ajuste Anual a ser entregue no mês de abril do ano seguinte. O limite dedutível só pode ser calculado com precisão no momento do preenchimento da Declaração e dispondo de todos os dados relativos a rendimentos tributáveis e despesas dedutíveis.

### **6.4 DOAÇÕES DE PESSOAS JURÍDICAS A ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS COM INCENTIVOS FISCAIS (DESTINAÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA)**

Apesar de existirem poucos incentivos fiscais às doações para organizações sem fins lucrativos, os incentivos existentes nem sempre são utilizados. O IPEA realizou pesquisa recente e constatou que de 1.800 empresas nacionais, somente 6% usaram incentivos fiscais. Levantamento efetuado pelo Fundo Municipal da Criança e do Adolescente da Cidade de São Paulo constatou que foi deixado de arrecadar mais de 250 milhões de reais no ano passado, valor que seria suficiente para atender 100 mil crianças carentes, por simples falta de

informações em relação à existência dos benefícios oferecidos pelo Fundo de Direito da Criança e do Adolescente no abatimento do imposto de renda das pessoas jurídicas.

Apesar da burocracia e dos cuidados que a empresa doadora deverá ter na checagem da entidade beneficiária, se atende os ditames da lei, é bastante salutar esta participação da sociedade civil, pois, certamente estará fomentando iniciativas privadas que visem eliminar ou reduzir os graves problemas sociais brasileiros de exclusão social, defesa de direitos, saúde, meio ambiente e outros ligados às causas públicas, que deveriam ser tratados pelo primeiro setor que não o faz.

As empresas podem destinar parte do imposto de renda diretamente para projetos sociais para diferentes tipos de organizações sem fins lucrativos com finalidades distintas. Por exemplo, as empresas podem realizar doações a entidades civis sem fins lucrativos, constituídas no país, que prestam serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora ou da comunidade onde atuam. Outra destinação pode ser feita a entidades de ensino e pesquisa ou ainda realizar doações a Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Outras doações a serem realizadas e já mencionadas neste trabalho, podem ser ao FUNCAD. A pessoa jurídica poderá destinar recursos para os Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente municipais, estaduais e federal. Pessoas Jurídicas também podem realizar doações a projetos audiovisuais, conforme Lei nº. 8.685 de 20/07/1993 e Lei nº. 9.323 de 05/12/1996 ou ainda a projetos culturais. Se a pessoa jurídica decidir patrocinar ou doar para um projeto na área da cultura, poderá utilizar a Lei Rouanet - Lei nº. 9.874 de 23/11/1999. O projeto precisa ter sido aprovado pelo Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e regularizado pela Comissão Nacional de Incentivos Culturais (CNIC). Tratando-se de doação, poderá haver dedução do IR, desde que não seja ultrapassado os 4% do valor devido – a porcentagem que pode ser deduzida depende do tipo do projeto escolhido. Por isso, é necessário verificar as especificidades da legislação pertinente.

As doações feitas por pessoas jurídicas estrangeiras não estão sujeitas, de acordo com a atual legislação, ao registro no Banco Central Brasileiro. Os valores doados ingressam nacionalmente pelo mercado de câmbio de taxas flutuantes como transferências da contra partida do fornecimento de bens ou de prestação de serviços por parte do beneficiário da doação. Para doar, basta que o estrangeiro transfira o valor para a conta da entidade no Brasil. O representante da entidade assina o contrato e câmbio e o valor em conta corrente. É importante que o aporte de recursos bem como seu recebimento sejam devidamente documentado.

Os incentivos acontecem sob a forma de deduções futuras de impostos. Faz-se uma doação hoje e no futuro se paga menos impostos. Contudo essas deduções funcionam de duas maneiras diferentes de acordo com a legislação específica de cada doação. A primeira refere-se à dedução no valor do imposto a ser pago. Essa é a maneira que normalmente redundam em resultados maiores, também é a mais simples. Quem vai pagar calcula quanto deve ao fisco e, depois, diminui desse total o valor da dedução. Obtém-se assim um “desconto” no valor final, de fácil aferição.

A segunda forma refere-se à dedução na base de cálculo do imposto. Essa é outra maneira de abatimento de impostos. De posse dos valores sob os quais deve ser calculado o imposto a ser pago, o doador abate a doação e, então, calcula quanto deve pagar de impostos. A dedução é feita, nesse segundo caso, numa fase anterior à do primeiro caso e significa, em comparação com a outra, em geral, um menor benefício. Somente as pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real podem deduzir o incentivo fiscal, observado o disposto nos artigos 526 a 540 do RIR/1999 e IN SRF 267/2002.

Cabe ressaltar que é muito importante reduzir a termo, emitir recibo e documentar as doações recebidas, pois contribuem para a transparência e continuidade da relação entre doador e beneficiário. Além disso, em se tratando de entidade de educação ou de assistência social, a devida escrituração e documentação de receitas e despesas são imprescindíveis para usufruto das imunidades sobre renda, patrimônio e serviços descritas no artigo 150, inciso VI(c), da Constituição Brasileira.

#### **6.4.2 Doações para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**

Entre as possibilidades de doações com incentivos fiscais a entidades sem fins lucrativos citadas acima, a doação que mais se enquadra nesta pesquisa aplicada é a doação realizada a uma OSCIP, cuja atividade fim pode ser a educação infantil (tema de estudo). A seguir há um breve resumo dos incentivos proporcionados pelo Governo Federal para as Entidades denominadas como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, para posterior análise de alteração de qualificação legal de Entidade em estudo, pois uma OSCIP pode realizar uma livre captação, podendo gerar incentivos fiscais para as empresas doadoras.

Caso a beneficiária seja qualificada como OSCIP, como entidade de Utilidade Pública Federal ou sirva desinteressadamente à comunidade ou aos trabalhadores, poderá

haver dedução do valor doado, a ser abatido do Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) devido pela pessoa jurídica doadora, até o limite de 2% do lucro operacional da mesma – desde que esta seja tributada em regime de lucro real.

Seguindo a Lei Federal 9.249/95, a empresa doadora deve ser tributada no regime de lucro real, ou seja, a pessoa jurídica tem que declarar todo seu lucro exato. Essa lei prevê a dedução integral do valor das doações como despesa operacional – gastos da empresa, como custos de produção, impostos entre outros- até o limite de 2% do lucro operacional bruto. Não há uma redução do IR a ser pago, mas uma dedução da base de cálculo do IR e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) – duas taxas que o governo aplica sobre as empresas. Com esta redução, opera-se um ganho aproximadamente de 34% do valor doado. É recomendável que os doadores reparem no documento da OSCIP, pois tem que ser renovado anualmente.

A doação é realizada por meio de um depósito na conta bancária da Organização, que dará uma cópia do certificado de OSCIP e uma Declaração na Aplicação Integral dos Recursos e Recibo de Doação. O comprovante de depósito bancário e o recibo de doação deverão ser apresentados com a declaração de IR da pessoa jurídica doadora. As cópias dos documentos devem ser mantidas nos arquivos do doador, no mínimo, durante cinco anos.

O mecanismo tradicional de incentivo à responsabilidade social dos empresários e à filantropia privada é a possibilidade de dedução das doações da base tributável do Imposto de Renda. Da perspectiva das entidades, as doações das pessoas jurídicas constituem hoje uma fonte importante de sustentabilidade financeira.

## **7. PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Após a análise das entrevistas, visita à Entidade em estudo e tendo como ponto de partida os dados apresentados na revisão bibliográfica e utilizando como base as fontes de captação alternativas propostas, foi elaborado um plano de captação de recursos voltado para organizações do Terceiro Setor.

Neste plano foram destacadas quais das fontes alternativas são aplicáveis a Creche em estudo e as demais organizações civis existentes, quais seus pré-requisitos, quais as vantagens para a instituição beneficiada e quais são as contra partidas geradas, quais as dificuldades encontradas, qual a legislação que suporta o Terceiro Setor, entre outras informações necessárias para uma entidade sem fins lucrativos basear-se ao planejar seu processo de captação de recursos. Também foram propostas sugestões de melhoria ao processo de captação já existente na Escola de Educação Infantil e Creche Colméia. Todos esses aspectos encontram-se listados a seguir.

### **7.1 APLICAÇÃO DAS FONTES ALTERNATIVAS**

Existe hoje no Brasil uma legislação ampla, complexa e muitas vezes divergente. É neste contexto jurídico pouco atrativo que as organizações pertencentes ao Terceiro Setor estão inseridas na busca por informações necessárias para sua criação, reconhecimento legal e/ou melhoria de processos adotados, como por exemplo, o processo de captação de recursos.

Ao pesquisar na legislação vigente, verifica-se que existem diversas fontes de recursos disponíveis no Brasil para o Terceiro Setor, no entanto, para conseguir a obtenção destes recursos as instituições precisam percorrer por difíceis caminhos, repletos de empecilhos burocráticos e falta de informações verossímeis. Deste modo, este trabalho teve como objetivo identificar fontes de recursos alternativas para a Entidade analisada e, após a pesquisa, foram descritas possíveis fontes aplicáveis a Instituição.



As fontes analisadas a seguir são direcionadas a entidades cuja atividade realizada é a promoção da educação infantil e da assistência social. Todavia, as demais organizações civis também podem basear-se neste estudo, pois ele menciona a legislação comum a todo o Terceiro Setor, além de processos comuns que podem ser adotados em qualquer organização sem fins lucrativos, independente de sua atividade fim.

Uma das fontes selecionadas com o intuito de aplicá-la na Creche Colméia são os recursos obtidos através do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, fundo criado pelo governo federal em parceria com os governos estadual e municipal, que destina recursos à educação pública brasileira. A Creche em estudo está apta para receber os recursos deste fundo, pois ele beneficia a Educação Básica, incluindo creches assistenciais e filantrópicas. Portanto, a Escola analisada, ao cadastrar-se no programa, possuirá o direito de receber os recursos com base no número de alunos matriculados. Os repasses são realizados através da Prefeitura Municipal, e estes recursos irão auxiliar a Creche de forma significativa, visto que o valor do repasse está previsto para R\$110,00 por criança/mês.

Outra forma de obter recurso da qual a Escola pode usufruir é através do Programa de Apoio à Inclusão e Promoção Social, instituído pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Com seu auxílio, a Creche poderia realizar a ampliação do dormitório das crianças, que hoje não é grande suficiente para todas instalarem-se, fazendo com que algumas salas de aula sejam transformadas em dormitórios durante a hora de descanso das crianças.

Outros projetos de ampliação também poderiam ser realizados conforme necessidade, o que seria de grande interesse para a Instituição, pois ela está com sua capacidade de atendimento limitada. Com a realização de uma ampliação no prédio, a Creche disponibilizaria de mais vagas e ampliaria ainda mais seu objetivo de promover a educação básica e a assistência social às crianças carentes do município. Para obter o financiamento a creche precisaria realizar uma consulta breve as empresas do município de Estrela e/ou municípios da região do Vale do Taquari, para verificar se há interesse por parte delas em aderir ao programa. Às empresas é necessário comprovar regularidade relativa às obrigações trabalhistas junto a Fazenda Federal além de apresentar o Balanço Social, conforme Lei nº.11.440 de 18/01/2000. Ao fazer a parceria com a Instituição e Governo, a Empresa será compensada através da dedução de até 75% do valor doado ao projeto mediante a apropriação do crédito fiscal presumido.

As entidades também podem realizar captação de recursos junto às pessoas físicas e jurídicas. No entanto, as entidades filantrópicas não podem realizar livre captação de recursos

junto às empresas proporcionando-lhes incentivos fiscais. Desta forma, elas somente podem receber doações com destinação através do Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente. Doações realizadas por pessoas jurídicas podem ter dedução do imposto de renda devido conforme Lei nº 8.069 de 13/10/90 e decreto número 3.000 de 23/03/99. São deduzidas diretamente do imposto de renda devido até o limite de 1% do imposto de renda normal sem inclusão de adicional, mas não são dedutíveis como despesa operacional. Somente poderão receber incentivos, as pessoas jurídicas que adotem o sistema de apuração com base no lucro real, as que adotam o regime do lucro presumido ou arbitrado não podem fazer uso deste estímulo fiscal.

As pessoas físicas podem destinar para o Fundo até 6% do seu imposto de renda devido, sendo dedutíveis apenas as doações no ano calendário anteriores ao ano da declaração de renda. A doação da pessoa física que não passar pelo FUNCAD, não for direcionada a incentivos à cultura ou incentivos à atividade áudio-visual não será dedutível.

Através da Resolução do Conselho de Defesa da Criança e do Adolescente, o doador pode indicar a entidade ou o projeto que será contemplado com seu recurso, de forma total ou parcial. Deste modo, é justo para a entidade sem fins lucrativos que tiver uma significativa rede de doadores receber seus recursos pelo fundo, pois receberá seu valor integral não sendo dividido com as demais entidades do município. Para a Escola de Educação Infantil e Creche Colméia esta forma de captação de recursos pode vir a tornar-se significativa caso realize uma forte campanha junto às empresas e pessoas físicas da sua região.

Os grandes empecilhos destas doações são a falta de informações da existência do FUNCAD e dos Conselhos e a errônea imagem de que é difícil e burocrático realizar a destinação. Superando estas barreiras, a entidade poderia captar recursos de quantia significativa somente através de contato telefônico e realização de visitas, no entanto, os funcionários que o fariam precisariam estar bem informados sobre o processo para não deixar dúvidas aos possíveis doadores e/ou gerar má impressão devido à burocracia existente.

Com base nas informações do Relatório de Avaliação de Receitas e Despesas<sup>2</sup> relativo ao quinto bimestre do ano de 2006, o imposto de renda contribui com aproximadamente 5,74% do valor do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e tende a crescer devido a melhoria da renda dos trabalhadores e dos rendimentos das empresas. Ao aplicar este percentual ao PIB gerado tanto no município de Estrela, quanto na região do Vale do Taquari, local onde se encontra a Creche em estudo, obtém-se um determinado valor monetário que

---

<sup>2</sup> Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Consulta no link: [http://www.mp.gov.br/arquivos\\_down/sof/orcamento\\_2006/relatorio/Relatorio\\_1\\_bimestre\\_Versao\\_Final.pdf](http://www.mp.gov.br/arquivos_down/sof/orcamento_2006/relatorio/Relatorio_1_bimestre_Versao_Final.pdf)

corresponde ao valor enviado ao governo através do pagamento do IR. Deste modo, o montante de imposto de renda pago pelo município de Estrela para a União é de aproximadamente R\$ 27,5 milhões e a região do Vale do Taquari contribui com aproximadamente 230 milhões de reais.

Ao considerar estes valores, verifica-se que o somatório dos recursos doados provenientes de destinações de impostos por empresas pode vir a ser expressivo. Ao aplicar o percentual de destinação das pessoas jurídicas de 1% aos valores de imposto de renda gerado, obtém-se um montante de 275 mil reais, que representa o valor anual que o município de Estrela poderia destinar para o FUNCAD repassar para as entidades cadastradas. Já a região poderia contribuir ao fundo com um valor bem expressivo, R\$ 2,3 milhões.

As fontes de recursos para o Terceiro Setor variam conforme a titularidade e qualificação civil das organizações. As entidades sem fins lucrativos podem apresentar-se sob diferentes formas jurídicas e deterem titularidades diversas. Para cada tipo de associação civil há diferentes benefícios e isenções fiscais aplicáveis. Uma instituição filantrópica recebe isenções de vários impostos e contribuições além da isenção da quota patronal, entretanto, para dotar de filantropia, a entidade precisa possuir determinados títulos e certificados de difícil obtenção e renovação.

Em alternativa a este caminho, há as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que são organizações sem fins lucrativos reconhecidas em legislação, que também possuem isenções fiscais a seus doadores. Uma vantagem das OSCIPs é a possibilidade de realizar uma livre captação de recursos junto às empresas gerando destinação de até 2% do IR e da CSLL para seus doadores, conforme Lei nº. 9.790/99. Deste modo, quando houver interesse na criação de uma organização civil, é imprescindível analisar todos os aspectos legais referentes ao Terceiro Setor, envolvendo as possibilidades de qualificação legal da entidade, títulos e documentos necessários, custos envolvidos, formas disponíveis de captação de recursos, entre outras informações relevantes.

Para a instituição em estudo, somente seria viável realizar a troca de titularidade de filantrópica para OSCIP caso consiga captar recursos realmente significativos junto às empresas da região, transformando as doações de pessoas jurídicas em sua principal fonte de recursos. Porém, atualmente, esta troca não seria viável, pois a Creche deixaria de receber determinadas isenções específicas da filantropia, como a isenção da quota patronal, além dos recursos do FUNDEB que se restringem as entidades filantrópicas.

## 7.2 PRÉ-REQUISITOS E BENEFÍCIOS

Uma instituição pertencente ao Terceiro Setor precisa atender a alguns pressupostos básicos para receber doações de empresas, como estar constituída no Brasil, dotar de fins não lucrativos, ser reconhecida de utilidade pública federal. Toda organização beneficiária deve ser reconhecida de utilidade pública federal exceto quando se tratar de entidade que preste, exclusivamente, serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora ou da comunidade em que atue.

A Declaração de Utilidade Pública Federal somente é dada para as entidades que comprovarem seu funcionamento nos últimos três anos, não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto, promover a educação ou exercer atividade de pesquisas científicas, de cultura, inclusive artísticas, ou filantrópicas, publicar, anualmente, a demonstração de receita e despesa realizadas no período anterior, desde que contemplada com subvenção por parte da União (Decreto nº. 60.931, de 4.7.1967), além de cumprirem outras inúmeras condições exigidas pelo Ministério da Justiça.

As organizações interessadas a participar do PAIPS precisam ter inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social e/ou no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente da respectiva cidade, além de possuir registro na Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social e comprovar regularidade junto ao INSS e à Fazenda Estadual. Cabe a Instituição formular um projeto que será apresentado a Secretaria do Trabalho para aprovação. Somente após desta, a entidade receberá uma carta de crédito e assim poderá começar a busca por empresas interessadas no financiamento do projeto. Neste programa somente são subsidiadas despesas com construções ou reformas, não podendo utilizar o dinheiro em despesas gerais como pagamento de concessionárias (água, luz, telefone) ou gastos com manutenção predial.

Para receber as doações através do FUNCAD, as instituições precisam estar inscritas nos mesmos conselhos exigidos pelo Programa de Apoio à Inclusão e Promoção Social. Em relação ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente, as entidades precisam renovar inscrição anualmente entregando as certidões negativas de INSS, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), impostos municipais, além do cartão CNPJ atualizado. Além disso, precisam freqüentar periodicamente as reuniões dos Conselhos Municipais para

informar-se sobre as últimas doações realizadas e futuros repasses, novos projetos solicitados ao FUNCAD e eventuais mudanças nas leis e procedimentos internos do Conselho.

Com a recente aprovação da Lei do FUNDEB, que transferiu a responsabilidade da educação infantil exclusivamente para os municípios, muitas Escolas e Creches, antes não amparadas pelos recursos provenientes do FUNDEF, agora passaram a receber auxílio. Para receber estes recursos, a Entidade precisa estar em situação legal com a Prefeitura Municipal, uma vez que os recursos são repassados pelos Governos Federal e Estadual para ela realizar a divisão entre todos os alunos matriculados no município. Além das exigências de documentação solicitadas pela Prefeitura, as entidades educacionais filantrópicas devem comprovar a detenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) conferido pelo CNAS, além de possuir o projeto político-pedagógico aprovado pelo Conselho Municipal de Educação.

Após esta breve análise percebe-se que as organizações civis percorrem uma dura trajetória para conseguir obter recursos e benefícios fiscais. A documentação exigida é ampla e de difícil obtenção, muitas vezes demorada e com altos custos. Portanto, ao desejar abrir uma organização neste setor, é fundamental um breve estudo sobre os pré-requisitos necessários para sua abertura e realização da captação de recursos, evitando desperdício de tempo na realização dos documentos e na procura por fontes.

### 7.3 SUGESTÕES DE MELHORIA AO PROCESSO DE CAPTAÇÃO EXISTENTE

As formas de captação realizadas hoje na Creche Colméia são convênios com os governos federal, estadual e municipal, promoção de eventos beneficentes e contribuição espontânea realizada pelos pais dos alunos. Os convênios com o governo federal foram firmados há muitos anos, não sofrendo reajuste significativo, como no caso do Fundo Nacional de Assistência Social que repassa à Creche uma quantia em dinheiro por criança cujo valor está congelado há 17 anos.

Já os recursos destinados pela prefeitura municipal além de não sofrerem reajuste, tiveram uma diminuição no valor repassado, devido ao surgimento de outras entidades no município que também precisam ser amparadas. Portanto, além de não sofrer reajuste, o valor repassado pela prefeitura municipal vem diminuindo a cada ano, dificultando, ainda mais, a

situação financeira da Creche. O mesmo acontece com os recursos provenientes do Programa Solidariedade do Governo Estadual. A cada trimestre mais instituições inscrevem-se ao programa, fazendo com que os recursos sejam divididos entre um número cada vez maior de entidades.

Com base neste cenário, a diretoria da Escola focou sua captação de recursos na realização de eventos promocionais como bingos, rifas, jantares. Entretanto esta forma de captação de recursos despense muito tempo e dedicação das pessoas envolvidas, além da probabilidade de êxito não ser garantida, dependendo diretamente do empenho dos organizadores. Assim, verifica-se que as atuais fontes de recursos da Creche não estão suprimindo as necessidades da mesma e estão gerando muito trabalho extra para as pessoas comprometidas com a captação, que obtém resultado muitas vezes não significativo.

A partir das informações geradas nas entrevistas e na análise das fontes alternativas, percebe-se que há melhorias a serem implantadas ao processo de captação da Creche. Ela precisa diversificar mais suas fontes, pois seu processo está muito envolvido com os recursos provenientes do governo que não são significativos, o que resulta na necessidade de realizar eventos para arrecadar recursos extras.

Estes eventos deveriam ser realizados somente para fazer uma captação extra, com uma finalidade distinta, como por exemplo, o pagamento do 13º. salário no final do ano, uma compra de novos brinquedos ou uma melhoria na infra-estrutura. Hoje os recursos obtidos através de eventos são usados diretamente para o pagamento das despesas do mês.

A Escola precisa contratar ou selecionar um dos funcionários para realizar a captação de recursos, porém precisa ser uma pessoa que esteja constantemente se atualizando e pesquisando sobre o assunto. Deve ser dinâmica, que não se importe em fazer cursos, participar de palestras sobre o Terceiro Setor, e, principalmente, que tenha o objetivo da captação bem definido e lute pelo alcance do mesmo.

Inicialmente a destinação deste funcionário poderá representar custo extra para a organização, mas à medida que este novo processo for implementado e a captação gerar resultados, os custos iniciais se tornarão investimentos.

Outra questão relevante para a Creche é a manutenção de toda a documentação atualizada, pois os títulos e certificados para as entidades pertencentes ao Terceiro Setor são demorados para obter e renovar e extremamente necessários no alcance de uma nova fonte de recurso.

A Entidade também precisa lutar pelos seus direitos. Os recursos procedentes do FUNDEB são um exemplo de direito adquirido que a Creche detém. No entanto, cabe a ela

buscá-los, inscrevendo-se no programa, interagindo com a prefeitura e demais organizações beneficiárias para estar informada sobre todo o processo de destinação do Fundo.

Este Fundo é uma grande oportunidade para a Entidade em estudo, pois irá destinar aproximadamente 50 milhões de reais, por ano, para a educação. É um valor significativo e a Creche felizmente possui todos os pré-requisitos para receber este auxílio, dependendo somente do contato com a Prefeitura Municipal de Estrela.

E por fim, é importante salientar que os recursos procedentes de doações de pessoas físicas e jurídicas são muito significativos. É interessante para a Escola Infantil começar uma busca por doações através do FUNCAD. Este Fundo é pouco divulgado e usado no município de Estrela, por isto, seria essencial a realização de um estudo sobre sua destinação e uma maior divulgação do mesmo.

No município em questão, há um número relevante de empresas que podem vir a fazer doações para a Entidade, mas para isso ocorrer é necessário que a Creche prepare algum funcionário para realizar contato e visitas para oferecer a destinação. O valor estimado do IR que poderia ser aplicado nas entidades do município conforme cálculo anterior é significativo, o que incentiva a Creche a investir nesta nova forma de captação de recursos.

A troca de titularidade da Creche de Entidade Filantrópica para OSCIP não seria inicialmente vantajosa para a entidade, uma vez que para receber o auxílio do FUNDEB, a entidade precisa deter o CEBAS, documento exclusivo de entidade detentora de filantropia e ela também deixaria de receber algumas isenções como a da quota patronal, que é uma das isenções mais relevantes para a Entidade.

Caso a Creche consiga realizar uma boa captação junto às empresas, gerando um valor de doação significativo e constante no decorrer do ano, a Entidade poderá vir a estudar a troca de titularidade, pois com ela as doações de pessoas jurídicas passariam de 1% para 2% do imposto de renda, gerando uma receita extra, contudo é essencial medir as alternativas, pois com a troca deixaria de receber alguns auxílios hoje relevantes para a sustentabilidade da Instituição.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, voltados para a realização da ação social, em um âmbito não governamental. Nele existem as mais diversas organizações, cujas diferenças estão no porte, formas de atuação, público-alvo e titularidade. Grande parte das organizações surgiu da iniciativa de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que acreditavam em uma causa e começaram a lutar por ela. Seja beneficiando pessoas ou trabalhando no sentido de preservar o meio ambiente, as organizações do terceiro setor têm um papel muito importante para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Este novo setor surgiu em todo o mundo e está em pleno crescimento, o que demonstra a necessidade de sua existência na configuração político- econômica atual. Há uma grande dificuldade no dimensionamento do Terceiro Setor, pois as informações existentes muitas vezes não são coerentes ou verossímeis, impedindo uma contagem exata do número de instituições, valor monetário envolvido nas transações, número de empregados e voluntários.

Além da dificuldade de encontrar dados sobre o real tamanho e abrangência do setor, há também obstáculos no acesso de informações referentes à legislação pertinente, a documentação necessária para abertura de uma organização sem fins lucrativos e as fontes de recursos disponíveis. Esta má divulgação gera trabalho e custos expressivos para os profissionais envolvidos, pois precisam interagir-se a respeito do assunto para realizar a correta tomada de decisões em uma possível abertura ou troca de titularidade.

O Terceiro Setor possui uma particularidade muito interessante: a principal fonte de informação é através das próprias organizações. Elas têm o objetivo de ajudarem-se, pois possuem uma visão corporativista, que auxilia muito na criação de novas instituições. Um exemplo é o *site*<sup>3</sup> da Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS), cuja missão é produzir e disseminar informações.

Outro empecilho relacionado à administração do Terceiro Setor é a imensa burocracia envolvida em seus processos, o que engessa o setor. A burocracia deve-se tanto a imensa legislação que o engloba, quanto a variedade de órgãos públicos envolvidos nas aprovações e renovações dos títulos, certificados e avais requeridos pelas entidades.

---

<sup>3</sup> Disponível em: [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)



A burocracia também influencia no processo de captação de recursos, pois impossibilita agilidade na aprovação da entidade como possível beneficiária e, futuramente, no repasse dos recursos.

O processo de captação de recursos para as instituições do Terceiro Setor varia conforme a finalidade e titularidade da organização. Existem inúmeras fontes de recursos disponíveis no Brasil para as entidades sem fins lucrativos, no entanto, para receber seus benefícios elas precisam disponibilizar tempo e dinheiro na busca pelas informações referentes aos pré-requisitos, documentação exigida, legislação envolvida, reais benefícios e geração de contra partidas quando aplicável. Assim, cada instituição possui peculiaridades específicas ao captar recursos, apesar da legislação vigente envolver todo setor, fazendo com que a base legal seja a mesma para todas.

Boa parte destas organizações conseguiu crescer de forma estruturada, desenvolvendo sistemas eficientes de captação de recursos e garantindo a sustentabilidade de suas atividades, mas, o que se observa, em muitos casos, é que as organizações lutam dia-a-dia por sua sobrevivência, fazendo verdadeiros milagres para se manterem funcionando.

O ideal seria que os gestores das organizações pudessem pensar sobre o crescimento do seu negócio de forma estruturada, desenvolvendo um planejamento estratégico para a organização e um plano de captação de recursos que os ajudasse a sair desta situação de dificuldade financeira permanente.

Neste contexto, o plano desenvolvido neste trabalho baseia-se na captação de recursos para uma instituição cujo público-alvo são crianças e sua finalidade é promover a educação e assistência social. Contudo, as informações descritas no plano podem ser utilizadas por qualquer instituição sem fins lucrativos, pois há também informações gerais referentes ao setor.

Felizmente todas as fontes alternativas pesquisadas são aplicáveis à instituição em estudo, possibilitando uma melhoria significativa em seu processo de captação de recursos. Através da aplicação das fontes, acredita-se que a Creche Colméia conseguirá ampliar sua receita, retomando seu foco para a assistência às crianças. Porém, para que as fontes sejam aplicadas é necessária a mudança de alguns procedimentos internos e da cultura da organização, já que o processo de captação deve ser visto como um procedimento imprescindível para a sustentabilidade da organização e não como uma atividade esporádica somente realizada quando os recursos estiverem escassos.

O plano apresentado não esgotou todas as fontes de recursos existentes para uma organização do Terceiro Setor com finalidade educacional, pois a abrangência deste setor é

muito ampla possuindo uma imensa diversidade, na maioria das vezes pouco divulgadas ou muito específicas.

O objetivo deste trabalho, realizar um plano de captação de recursos, foi atingido com êxito, e sua aplicação será de utilidade tanto para a Escola analisada, como para as demais instituições do setor. As propostas de melhoria ao processo de captação poderão ser aproveitadas na instituição, já que o seu processo de captação existente hoje não é satisfatório, deixando a desejar em vários aspectos e principalmente nos resultados. Desta forma, conclui-se que este trabalho terá, de fato, uma aplicação prática que possibilitará a sustentabilidade da Escola de Educação Infantil e Creche Colméia

Este estudo abrange um tema recente, muito discutido na mídia e em fóruns sociais. Terceiro Setor é um assunto interessante, porém muito abrangente. Por sua atual origem ainda está sendo composto e estruturado, o que gera divergências entre informações e dificuldades em sua análise. Em suma, o Terceiro Setor é de vital importância para nossa sociedade e o processo de captação de recursos é essencial para a sustentabilidade das organizações, pois sem recursos elas não poderão promover o seu objetivo fim: promover o bem estar social.

## REFERÊNCIAS

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais.** São Paulo: Peirópolis, 2001.

AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o Terceiro Setor.** São Paulo: Futura, 2001.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil.** São Paulo: Futura, 2001.

CASTRO, Jucília Vieira de – **O Terceiro Setor.** In: 1º Módulo-Capacitação de Dirigentes, Funcionários e Colaboradores de Organizações Não-Lucrativas. Florianópolis: Univali, 1999. 12 p.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

CRUZ, Célia Meirelles, ESTRAVIS, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Global Editora, 2000.

DUARTE, Lafayette Parreira. **Gestão Financeira de Organizações da Sociedade Civil.** In: Guia de Gestão. São Paulo: SENAC/Fundação Abrinq, 2002. p. 77-103.

FALCÃO, Ricardo. **Elaboração de projetos e sua captação de recursos.** RFALCÃO Consultoria & Planejamento. Rio de Janeiro, 2002.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo. Universidade de São Paulo. 1999

FERNANDES, Rubem César. **Privado, Porém Público - O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. O desafio de colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Gente, 2002.

FRUMKIM, Peter, KIM, Mark T. **Strategic Positioning and the Financing of Non Profit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace?**. Public Administration Review. 63 (3) Mai/Jun, 2001.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

MELO NETO, Francisco P. de, FROES César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2001.

MENEGASSO, Maria Ester. **Os desafios profissionais frente ao impacto da reestruturação produtiva**. In: Semana do Assistente Social, maio 2000, Palhoça- SC. p.1-15.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

RELATÓRIO GAZETA MERCANTIL – TERCEIRO SETOR. **O assistencialismo cede espaço para a "economia da solidariedade"**. JORNAL GAZETA MERCANTIL – SÃO PAULO(SP), 29 de Maio de 2002.

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

SERVA, Maurício. **O Estado e as ONGs: uma parceria complexa**. In: Revista Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 41-54, 1997. Disponível em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4781520E0>

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Mitos, Dilemas e Perspectivas da Ação Social organizada nas políticas sociais. In **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor**. Centro de Referência para o Terceiro Setor Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2002, p. 241-262.

AMARAL, Juliana Toledo, MÜHRINGER Michelle.

**Tributação do Terceiro Setor: Um breve guia prático para doações de pessoas jurídicas**

**IN: <http://www.filantropia.org/tributacao.htm>**

Acesso em: 01/09/2007

### **Ambiente Brasil**

IN:<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/terceirosetor.html#informacoes>.

Acesso em: 05/08/2007

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG)

### **ONGs: Quantas existem no Brasil?**

IN: <http://www.notadez.com.br/content/noticias.asp?id=14018>

Acesso em: 01/09/2007

**Cartilha do FUNDEB: Principais mudanças em relação ao FUNDEF**

IN: <http://www.mp.rs.gov.br/areas/infancia/arquivos/cartilhafundeb.pdf>

Acesso em: 07/09/2007

CICONELLO, A. e LAURROUDE, A (2001)

**Por quê e como se constituiu uma ONG.**

IN: <http://www.polis.org.br/aritigo-interno.asp?codigo=68>

Acesso em: 23/08/2007

CRANCIO, Fernanda

**Lei da Solidariedade repassa mais de R\$6,4 milhões a entidades sociais do Estado**

IN: [http://www.al.rs.gov.br/Dep/site/materia\\_antiga.asp?txtIDMateria=133281&txtIdDep=43](http://www.al.rs.gov.br/Dep/site/materia_antiga.asp?txtIDMateria=133281&txtIdDep=43)

Acesso em: 20/09/2007

**DECRETO Nº 42.338, DE 11 DE JULHO DE 2003**

IN: [http://www.sjds.rs.gov.br/portal/index.php?menu=decreto\\_38](http://www.sjds.rs.gov.br/portal/index.php?menu=decreto_38)

Acesso em: 20/09/2007

**FUNDEB pra valer**

IN: <http://www.campanhaeducacao.org.br/fundebpravalder/entenda.htm>

Acesso em: 11/09/2007

**Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente**

IN: <http://www.natalvoluntarios.org.br/cip/duvidas.htm>

Acesso em: 05/10/2007

**Incentivos Fiscais: Doações aos Fundos dos Direito da Criança e do Adolescente**

IN: [http://www.mp.rs.gov.br/areas/infancia/arquivos/incentivo\\_fiscal.pdf](http://www.mp.rs.gov.br/areas/infancia/arquivos/incentivo_fiscal.pdf)

Acesso em: 16/10/2007

Jornal Diário de Notícias

**Doações ao Terceiro Setor Dedutíveis do IRPJ**

IN: <http://www.somed.com.br/clipping/default.asp?id=5>

Acesso em: 15/08/2007

**Notícias Semanais Nº 44: Lei da Solidariedade**

IN: <http://www.kindernet.org.br/horizontes/conteudo.asp?secao=andamento&idSubsecao=93>

Acesso em: 10/10/2007

QUINTINO, Carlos Alberto Alves

**ONGs e OSCIPs: aspectos jurídicos**

[http://www.unifai.edu.br/internet\\_noticia.asp?cod\\_conteudo=2691&area=1627](http://www.unifai.edu.br/internet_noticia.asp?cod_conteudo=2691&area=1627)

Acesso em: 08/09/2007

**Receita Federal**

IN: <http://www.receita.fazenda.gov.br>

Acesso em: 28/08/2007

**Rede de Informações para o Terceiro Setor**

IN: <http://www.rits.org.br/>

Acesso em: 28/08/2007

**Senado Federal**

IN: <http://www.senado.gov.br>

Acesso em: 28/08/2007

## APÊNDICE A – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

As entrevistas a seguir foram realizadas com a diretora administrativa da Escola de Educação Infantil e Creche Colméia, Terezinha Vogel Schneider em 27 de abril e 17 de agosto de 2007, com o objetivo de extrair o maior número possível de dados relevantes da entidade. Elas ocorreram na própria sede da Creche, com o intuito de absorver ao máximo o clima organizacional da instituição.

**Laura** - A Escola de Educação Infantil e Creche Colméia é uma entidade independente ou mantida por alguma instituição do município? E há quantos anos já está oferecendo seus serviços à comunidade estrelense?

**Terezinha** - A creche é mantida pela Comunidade Evangélica de Estrela e abriu suas portas há 31 anos.

**Laura** - Como se deu o processo de construção/criação da creche, o que isto significou?

**Terezinha** – A creche surgiu a partir da idealização de alguns membros da Comunidade que acreditavam que se engajando poderiam tornar a creche real. O bairro onde foi construída, na época, era de famílias muito simples, que realmente precisavam de algum lugar seguro e gratuito para deixarem seus filhos durante o dia, a fim de que as mães também pudessem trabalhar para auxiliar na renda familiar. Ver uma idéia tão grandiosa se tornar real significou na época uma grande vitória.

**Laura** - Quando a creche foi fundada?

**Terezinha**- A Creche foi fundada em 28 de abril de 1973, mas só teve início de suas atividades em 08 de março de 1976.

**Laura** - Qual era/é a capacidade de atendimento e que faixa de idade é atendida?

**Terezinha** – No início tínhamos 40 crianças, de zero a sete anos de idade. Hoje já são 204, todas em idade pré-escolar, de três a seis anos de idade.

**Laura** - Quantos funcionários há hoje na instituição?

**Terezinha** – Contamos com a colaboração de 27 funcionários (divididos em dois turnos), sendo uma diretora administrativa, uma coordenadora pedagógica, uma secretária, quatro professoras, três pessoas responsáveis pelos serviços gerais (merenda, limpeza e



lavanderia), quinze auxiliares para o trabalho e envolvimento direto com as crianças, um professor de música e uma professora de inglês (voluntária).

**Laura** – Qual é o horário de funcionamento?

**Terezinha** – Funcionamos das 5h e 45 min às 19h, de segunda a sexta-feira.

**Laura** - Quais os gastos mensais mais significativos?

**Terezinha** – Entre os gastos mais significativos temos a folha de pagamento, impostos, despesas com manutenção predial, alimentação e energia elétrica.

**Laura** - Quais as fontes de recursos disponíveis hoje na Instituição?

**Terezinha** - Recebemos auxílio dos governos federal, estadual e municipal, assim como doações de particulares, porém não expressivas.

**Laura** - O dinheiro arrecadado é suficiente para pagar as despesas mensais?

**Terezinha** – Não, temos em média, por mês, um déficit de R\$ 6 mil reais.

**Laura** - Como vocês fazem para cobrir este déficit mensal?

**Terezinha** – Aproveitamos datas comemorativas para a realização de algumas promoções, como um arraial de São João ou uma Festa Natalina. Também são promovidas rifas e bingos ao decorrer do ano. Há alguns anos estes lucros não tinham esta finalidade, sempre os usávamos em investimentos, melhorias, o que era muito bom para nosso desenvolvimento.

**Laura** – Como funcionam as ajudas provindas dos governos federal, estadual e municipal?

**Terezinha** - O Governo Federal auxilia através do Fundo Nacional de Assistência Social (com um valor não reajustado há 17 anos) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, repassando uma determinada quantia por criança. Por sua vez, os recursos provenientes do Governo Estadual são através do Programa Solidariedade, que inclui as campanhas A Nota é Minha e Nota Solidária. O município de Estrela repassa R\$ 4.400,00 reais mensalmente além de subsidiar o almoço das crianças.

**Laura** - A creche é filantrópica como a Comunidade Evangélica?

**Terezinha** - Sim, ambas são filantrópicas e por isso temos isenção de impostos e contribuições.

**Laura** – É fácil manter o título de entidade filantrópica?

**Terezinha** – Não, todo ano precisamos correr atrás de uma série de documentos devido a grande burocracia envolvida. Me admiro como é difícil a entrada de novas entidades e a baixa de outras.

**Laura** – Os pais participam da arrecadação de dinheiro de alguma forma?

**Terezinha**- Em promoções são todos convidados a ajudarem na venda de números de rifa, por exemplo. Também contribuem mensalmente com um valor não muito significativo que varia de R\$ 55,00 a R\$ 80,0 reais dependendo da renda da família.

**Laura** - Qual é o diferencial desta creche?

**Terezinha** – Nossa creche oferece uma infra-estrutura ampla e de boa qualidade. Temos um belo pátio, com muito espaço para recreações e brincadeiras infantis, amplo refeitório, dormitório refrigerado e cozinha moderna. E principalmente: apresentamos um ensino de qualidade sem distinção de raça, crença ou posição social.