

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Amanda Dom Cortopassi

**A PREPARAÇÃO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS À LUZ DO NOVO
MROSC: um estudo de caso da Fundação Pão dos Pobres.**

**Porto Alegre
2018**

Amanda Dom Cortopassi

**A PREPARAÇÃO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS À LUZ DO NOVO
MROSC: um estudo de caso da Fundação Pão dos Pobres.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas no campo de Pública e Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof.º Dr.º. Pedro de Almeida Costa.

**Porto Alegre
2018**

**A PREPARAÇÃO PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS À LUZ DO NOVO
MROSC: um estudo de caso da Fundação Pão dos Pobres.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
aprovado para obtenção do grau de Bacharel em
Administração, pela Universidade Federal do Rio
Grande do Sul (UFRGS), pela banca
examinadora.

CONCEITO FINAL:

Aprovado em:/...../.....

Porto Alegre, 11 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luciana Pazini Papi

Prof. Dr. Davide Carbonai

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa

AGRADECIMENTOS

Ser Administradora Pública formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul é a concretização de um sonho se realizando, e estar encerrando esse ciclo ao lado de pessoas especiais em minha vida tornou essa caminhada mais agradável, por isso venho agradecer à todos que contribuíram, direta e indiretamente, para a construção dessa conquista.

Agradeço, primeiramente, à Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui.

À minha mãe Aline, por todo amor e confiança para que essa conquista fosse possível, acreditando incansavelmente na minha capacidade.

À minha vó Elaine, por toda torcida em cada êxito nessa jornada.

À minha família, por toda dedicação e paciência durante esses anos, e principalmente, por sempre me apoiar de forma tão afetuosa tornando essa etapa mais leve.

Ao meu namorado Danilo, por sempre estar ao meu lado, acreditando no meu sucesso.

Aos meus amigos, que mesmo eu não conseguindo estar sempre presente, sempre estiveram ao meu lado.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por me proporcionar conhecimento de excelência através das ferramentas necessárias para a conclusão deste ciclo.

À Escola de Administração, por todo suporte acadêmico.

Aos professores do curso, que se empenharam para a construção do conhecimento na minha vida acadêmica.

Agradeço especialmente ao meu orientador, Pedro de Almeida Costa, que esteve sempre disposto a me guiar na construção deste trabalho, sendo um mestre exemplar.

Ao gestor sócio educativo da Fundação Pão dos Pobres que colaborou todas as vezes que foram necessárias para a construção dos dados dessa pesquisa.

Por fim, sou grata à todos àqueles que estiveram me auxiliando no decorrer dessa caminhada para que essa etapa fosse construída da melhor forma possível.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal investigar as práticas adotadas pela Fundação Pão dos Pobres, quanto à sua adequação à nova regulamentação do MROSC, visando contribuir com a aprendizagem construída nesta organização, diante de sua preparação para captação de recursos públicos e seu amadurecimento neste processo, bem como apontar as dificuldades e falhas encontradas. Em termos metodológicos, partiu-se de pesquisa exploratória, através do mapeamento de documentos relacionados à organização, bem como da realização de entrevistas semiestruturadas, no intuito de utilizar a abordagem qualitativa. Os achados apontam que as principais inovações na gestão da Fundação Pão dos Pobres foram a implementação dos indicadores de impacto social, o acompanhamento dos pós-atendimentos na instituição por meio da incubadora social, a implementação de melhorias na estrutura física, a elaboração do planejamento estratégico como plano de trabalho, o investimento em capacitação da equipe, a criação de projetos educativos, para concorrer a editais, formando Parcerias Público-Privadas e a aproximação da organização com a Administração Pública. No que se refere à possibilidade de indicar estudos futuros que possam complementar o presente estudo, sugere-se o acompanhamento da organização ao longo do tempo, a realização de pesquisa, através do método *survey*, junto à outras Organizações da Sociedade Civil.

Palavras-chave: Organizações da Sociedade Civil; Sociedade Civil; Políticas Públicas; Administração Pública; Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

ABSTRACT

The main objective of this study is to investigate the practices adopted by Fundação Pão dos Pobres, regarding its adequacy to the new regulations of the MROSC, aiming to contribute to the learning built in this organization, in preparation for the collection of public resources and their maturation in this process, as well as pointing out the difficulties and flaws encountered. Methodologically, it started with exploratory research, through the mapping of documents related to the organization, as well as semi-structured interviews, in order to use the qualitative approach. The findings indicate that the main innovations in the management of Fundação Pão dos Pobres were the implementation of social impact indicators, the follow-up of post-attendance at the institution through the social incubator, the implementation of improvements in the physical structure, the elaboration of strategic planning as a work plan, the investment in training of the team, the creation of educational projects, to run for public announcements, forming Public-Private Partnerships and the approximation of the organization with the Public Administration. With regard to the possibility of indicating future studies that may complement the present study, it is suggested to follow the organization over time, to carry out research, through the survey method, with other Civil Society Organizations.

KEYWORDS: *Civil Society Organizations; Civil society; Public policy; Public administration; Regulatory Framework for Civil Society Organizations.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Número de unidades locais das entidades sem fins lucrativos – Brasil 2010	16
Figura 2 – Mapa OSC – RS 2017	17
Figura 3 – Mapa OSC – RS 2017	18
Figura 4 – Total e percentual de recursos públicos federais transferidos para OSCs no orçamento geral da União (2010-2017).....	27
Figura 5 - Mapa das Organizações da Sociedade Civil – Indicadores	28
Figura 6 – Etapas relação de parceria.....	45
Figura 7 – Níveis de Planejamento.....	46
Figura 8 - Onde queremos chegar em 2021	47
Figura 9 – Salário médio mensal das entidades sem fins lucrativos – IBGE 2018	48
Figura 10 – Mudanças na Fundação Pão dos Pobres a partir do MROSC	56

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AI	Acolhimento Institucional
CAFI	Centro de Atendimento Integral
CEP	Centro de Educação Profissional
CPJA	Coordenadoria de Pesquisa Jurídica Aplicada
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FPP	Fundação Pão dos Pobres
FASE	Fundação de Atendimento Socioeducativo
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
FPP	Fundação Pão dos Pobres
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITCMD	Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doações de Quaisquer Bens ou Direitos
LOA	Lei Orçamentária Anual
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
NIPETS	Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor
PE	Planejamento Estratégico
POD	Programa de Oportunidades e Direitos Socioeducativos
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
TS	Terceiro-Setor

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. JUSTIFICATIVA	14
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. REVISÃO TEÓRICA	17
4.1 CONTEXTO DO ESTUDO.....	17
4.2 DEFINIÇÕES TEÓRICAS SOBRE AS OSCS	21
4.3 COMPETÊNCIAS LEGAIS PARTICULARES ÀS OSCS E A BUSCA PELA CAPACITAÇÃO	23
4.4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS OSCS.....	29
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
5.2 COLETA DE DADOS.....	34
5.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	35
5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
6. RESULTADOS	37
6.1 FUNDAÇÃO PÃO DOS POBRES DE SANTO ANTÔNIO	37
6.1.1 HISTÓRIA	37
6.1.2 PROJETOS	38
6.1.2.1 CENTRO DE ATENDIMENTO INTEGRAL (CATI).....	39
6.1.2.3 CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL (CEP).....	39
6.1.2.4 PROGRAMA DE OPORTUNIDADES SÓCIOEDUCATIVO (POD)	40
6.1.2.5 ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL	40
6.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	41
6.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
6.4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS	45
6.5 PREPARAÇÃO QUANTO AO NOVO MROSC.....	47
6.5.1 EQUIPE DE TRABALHO MULTIDISCIPLINAR	48

6.5.2 CAPACITAÇÃO DA EQUIPE	49
6.5.3 INDICADORES DE IMPACTO.....	50
6.5.4 INCUBADORA SOCIAL	51
6.5.5 INOVAÇÕES NA FUNDAÇÃO PÃO DOS POBRES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO MROSC	53
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXOS	60
ANEXO A – ROTEIRO ENTREVISTA.....	60

1. INTRODUÇÃO

As práticas clássicas de administração possuem raízes no princípio de racionalização do trabalho. Neste contexto, o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção de qualquer um deles (MOTTA, 1976). Estas práticas possuem foco no planejamento, organização e coordenação racional de cada passo, visando melhor controle das atividades, onde os valores do homem são puramente econômicos, desprezando o viés social no trabalho.

No setor privado, diante da lógica de mercado, as diretrizes norteadoras são unicamente econômicas, visando estratégias para alcançar a maximização dos lucros, enquanto na Administração Pública, as normas fixadas visam cumprir princípios e diretrizes norteadores especificados na legislação, que possuem a finalidade do interesse coletivo. Existe também o segmento das organizações da sociedade civil, que são instituições de caráter privado com finalidade pública.

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) constituem espaços cidadãos compostos por variadas formas de associações, sendo possível encontrar uma gama variada de organizações, movimentos sociais, ONGs, associações comunitárias de vizinhança, fundações, entidades filantrópicas, “empresas cidadãos” (GOHN, 2000).

As OSCs possuem princípios baseados na solidariedade. Por esse motivo, sua conduta é mais humanizada, buscando o desenvolvimento e transformação da Sociedade Civil e da Sociedade Política. Formam espaços de interação social entre agentes da Sociedade Civil, nos quais prestam serviços sociais de caráter público. Isto posto, de modo geral, são organizações sem fins lucrativos, que atuam em atividades relacionadas aos direitos sociais dos cidadãos (MORALES, 1998).

O crescimento no número destas organizações torna clara a existência de diversas causas que carecem de atenção estatal, e que se apresentam não rentáveis para o mercado, sendo atendidas por este segmento. Assim, a relação destas instituições com a Administração Pública se constitui pelo “estabelecimento de parcerias com o propósito de complementar a implementação de políticas públicas” (GRACIOLLI; LUCAS, 2006, pg. 104).

A expansão rápida e desordenada das OSCs faz emergir a necessidade da regulamentação dos acordos e contratos firmados com a Administração Pública, a fim de evitar fraudes e possíveis organizações criminosas, tendo em vista que as Organizações da Sociedade Civil podem receber recursos financeiros do Governo Federal, para a execução de suas ações e projetos.

A Lei número 13.019, de 31 de julho de 2014 apresenta a regulamentação jurídica do Marco Regulatório das OSCs (MROSC), em que:

institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação (BRASIL, 2014).

O MROSC visa fortalecer a relação entre a administração e as organizações da Sociedade Civil, por prever mais segurança jurídica ao trabalho realizado pelas organizações e mais transparência na destinação dos recursos públicos (BRASIL, 2017).

O novo MROSC representa uma grande conquista para as OSCs, pois a obtenção de recursos públicos representa importante fonte de auxílio financeiro e, muitas vezes, devido à falta de uma regulamentação específica, as inseguranças jurídicas fazem com que os gestores venham a se sentir desorientados para lidar com essa fonte. Assim, a regulamentação visa garantir mais sustentabilidade para as organizações deste segmento.

Porém, a efetivação deste marco pode representar uma dificuldade na adequação das novas normas por parte da OSCs, uma vez que a capacitação dos gestores é primordial para a correta utilização dos recursos públicos disponibilizados e prestação de contas, na forma exigida pelo MROSC, e nem sempre a organização dispõe de pessoas com conhecimentos técnicos desejáveis para essa função, geralmente, em consequência da falta de capacitação ofertada pelo governo condizente com o número de organizações ou até mesmo pela falta de informação da disponibilidade destes cursos entre as próprias OSCs.

O crescimento de demandas de vagas por parte das instituições para estas capacitações, bem como a sua importância para orientar os passos a serem seguidos nos editais públicos, faz com que o número de interessados possua uma tendência de aumento com a instituição do MROSC. A ONG “Parceiros Voluntários” e seus patrocinadores (Gerdau e IBM), ofertam o curso “Gestão Sustentável e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil”, que possui objetivo de

promover a compreensão da Lei 13.019/2014 que estabelece as relações entre o Terceiro Setor e o Governo, bem como instrumentalizar os participantes (Organizações da Sociedade Civil – OSCs) com vistas à celebração e execução dos planos de trabalho e a prestação de contas dos projetos, através de três capacitações. A nova Lei reconhece a importância da participação social e altera substancialmente o regime jurídico para a consecução de finalidades de interesse público em regime de mútua cooperação – Governo e OSCs – o que evidencia a importância do seu conhecimento por todos os Setores que compõem a sociedade¹.

¹ Disponível em < <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/>>. Acesso em 20 de nov. 2018.

Esta iniciativa é de extrema importância, tendo em vista que além da dificuldade de adequação ao MROSC, a gestão dessas instituições ainda enfrenta diversos obstáculos, entre eles, a captação de recursos, já que sobrevivem por meio de doações e patrocinadores da causa. Assim, o planejamento financeiro adequado e a execução de procedimentos próprios para estes tipos de organizações se mostra essencial para a sustentabilidade dos recursos recebidos. Tal fator se justifica considerando que a disposição de recursos públicos apresenta uma via alternativa de significativa importância, possibilitando a continuidade das propostas oferecidas pela organização.

Dando seguimento à esta ação de extensão, desenvolvida pelo Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor (NIPETS), em parceria com a ONG “Parceiros Voluntários”, que foi realizada entre 2010 e abril de 2012, o curso “Educando para a transparência e prestação de contas” voltado para as OSCs, visa monitorar e avaliar o desenvolvimento das estratégias elaboradas para capacitação dessas organizações participantes.

A aprovação do novo MROSC é uma grande conquista para este setor, tendo em vista que foi uma conquista da própria Sociedade Civil, em busca de mais transparência nas parcerias financiadas pela Administração Pública. No entanto, para algumas organizações pode ainda representar um obstáculo, a julgar pela característica técnica necessária para a sua aplicação, exigindo um novo aprendizado por parte dos gestores destas organizações. Contudo, a iniciativa de capacitação para a captação de recursos através do novo MROSC é de suma importância, pois visa entender a realidade das organizações e a prática dos gestores diante dessa nova legislação vigente, através da qualificação destes para a gestão financeira e a correta prestação de contas à Administração Pública.

Para melhor compreender esta realidade, foram estudadas as práticas adotadas pela Fundação Pão dos Pobres, quanto à sua adequação à nova regulamentação do MROSC, uma vez que esta utiliza os investimentos públicos como uma das formas de captação de recursos para a realização de seus projetos e está se especializando para continuar a trabalhar à luz do novo marco regulatório.

Tendo em vista estes pressupostos, essa pesquisa objetivou contribuir com a aprendizagem construída nesta organização, diante de sua preparação para captação de recursos públicos e seu amadurecimento neste processo, bem como apontar as dificuldades e falhas encontradas, acerca do MROSC. É importante salientar que cada instituição possui sua trajetória, particularidades e valores. Sendo assim, cada estratégia adotada deve ser analisada individualmente. Desta forma, espera-se que os conhecimentos construídos nesta pesquisa

venham a servir como base para agregar aprendizados à outras instituições que estejam trilhando o mesmo percurso para captação de recursos públicos, considerando que é uma valiosa fonte de fundos, diante da atual crise econômica e política brasileira, tornando-se cada vez mais escassa a disposição deste tipo de recursos financeiros para financiamento de atividades sem fins lucrativos.

Por afinidade com a área de estudos sobre as OSCs, e por já ter executado diversos trabalhos de campo de cunho acadêmico neste segmento de organizações, se percebe a emergência de estudos científicos acerca da recente atualização do MROSC, tendo em vista que é um instrumento que subsidia a sobrevivência dessas instituições, que contribuem significativamente para o desenvolvimento social e econômico em nossa sociedade.

Tendo em vista o que foi mencionado acima, o trabalho buscou **verificar a preparação de uma Organização da Sociedade Civil para a captação de recursos, à luz do novo MROSC e diante das dificuldades de captação de recursos financeiros.**

2. JUSTIFICATIVA

A aprovação do MROSC é uma conquista para mais de 400 mil OSCs pelo Brasil, sendo que a maior parte delas surgiu após a Constituição Federal de 1988, pois foi a partir deste momento que a Participação Social passa a ser reconhecida como um direito, e foi através destas organizações que a Sociedade Civil pôde reivindicar seus direitos e lutar por uma sociedade mais justa e igualitária².

A conquista da construção de um marco regulatório único nacional se deu somente neste ano, em que pese ter sido proposto em 2010, pela própria sociedade, que apontou a necessidade de levar em consideração as peculiaridades de cada tipo de organização, e foram apuradas insuficiências normativas, que vinham ocasionando insegurança jurídica para os termos de parceria entre OSCs e a Administração Pública.

A normatização do novo MROSC é uma alternativa para obtenção de recursos públicos que visa trazer mais transparência ao financiamento público para projetos de Organizações da Sociedade Civil. O conhecimento das regras para conseguir tal aporte é fundamental para as organizações, visto que este mecanismo viabiliza a sobrevivência de muitas organizações e dá condições de novos projetos serem desenvolvidos.

As parcerias entre OSCs e o Estado fortalecem o vínculo entre pessoas e governo, trazendo à tona as realidades locais, possibilitando que problemas sociais específicos sejam resolvidos com maior eficácia e efetividade. Todavia, ainda existe uma vasta gama de organizações que se encontram em estágio embrionário, no que se refere à sua estrutura e coordenação interna. Assim, as exigências legais se mostram como um desafio, sendo pouco explorada pela maioria das OSCs a alternativa de aporte financeiro público.

As práticas adotadas pelos gestores deste tipo de organizações, para a devida adequação quanto ao novo marco regulatório, mostra-se instrumento de suma importância para a disseminação deste conhecimento para as demais organizações que estão se preparando para receber recursos públicos, podendo visualizar as etapas que outras instituições passaram para alcançar os resultados buscados pela organização.

O MROSC entrou em vigor em no dia primeiro de janeiro de 2017³. Desso modo, o MROSC já faz parte da realidade de muitas organizações, e o aporte financeiro através do novo marco regulatório já está disponível para os termos de parceria.

² Disponível em: < <http://www.participa.br/>>. Acesso em 20 de nov. de 2018.

³ Disponível em: < <http://www.participa.br/>>. Acesso em 20 de nov. de 2018.

Os materiais acadêmicos disponíveis para pesquisa e aprofundamento de conhecimento sobre o MROSC ainda são escassos, por se tratar de um conteúdo recentemente aprovado pelo Governo Federal, e ainda está em sua primeira etapa de realização a partir desta nova lei nacional. A produção acadêmica sobre o tema é de suma importância para a percepção de ajustes, falhas e aprimoramentos neste tipo de relação entre Organizações da Sociedade Civil e governo, vindo a ser parte da construção de conteúdo complementar para futuras políticas públicas.

3. OBJETIVOS

Para analisar as proposições apresentadas e responder a proposta deste trabalho, os objetivos subdividem-se em objetivo geral e objetivos específicos.

3.1. OBJETIVO GERAL

Identificar a estratégia de preparação da Fundação Pão dos Pobres para captação de recursos sob o novo MROSC e as adaptações que foram necessárias para esta forma de financiamento.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e descrever as estratégias atuais acerca da captação de recursos da OSC;
- Analisar se as práticas disseminadas na instituição escolhida são eficazes quanto ao modelo de financiamento público estudado neste projeto;
- Descrever e analisar criticamente as novas regras de financiamento das OSC impostas pelo novo marco;
- Comparar os conhecimentos e competências atuais da OSC com as demandadas pelo novo MROSC;

4. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os fundamentos teóricos que servirão de base para essa pesquisa. Desta forma, será abordado o contexto que se inserem as OSCs, as definições teóricas que as caracterizam, as competências legais normativas que regem esse segmento e, por fim, como se dá a captação de recursos nas OSCs.

4.1. CONTEXTO DO ESTUDO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) passaram por momentos de desenvolvimento até chegar na concepção atual de sua identidade. Com isto, são definidos quatro momentos fundamentais no processo de constituição deste segmento de organizações no Brasil.

O primeiro momento, conforme Carrion (2000), se estende da colonização até meados do século XX, período no qual emergem as associações voluntárias, fundadas pela igreja católica e baseadas nos valores da lógica cristã. Já no início da década de 30, no período Vargas, que corresponde ao período do assistencialismo, se configuram através de uma visão estratégica da política de governo. No terceiro momento, que corresponde ao início da década de 1970, estas organizações possuem uma nova fase de inserção, na qual se unem aos Movimentos Sociais, tornando-se “porta-vozes de problemas locais, assim como passam a denunciar as situações de repressão, desigualdade e injustiça social” (CARRION, 2000, pg. 243). A partir disto, recebem apoio significativo de organismos internacionais, tendo uma maior visibilidade e legitimidade de suas causas. O último momento marcante se apresenta com a promulgação da Constituição Federal de 1988, também chamada de Constituição Cidadã, na qual são definidas uma série de medidas, visando proporcionar maior abertura às questões sociais.

Este segmento de organizações se populariza e adquire a nomenclatura de “terceiro-setor”, contexto no qual:

O primeiro setor se refere à esfera do poder político-institucional, encarnada pelo Estado. O segundo seria aquele representado pelo mercado, isto é, pela produção e circulação de bens e serviços visando o lucro. Já o “terceiro setor” se configuraria como sendo a sociedade civil, composto de indivíduos, grupos e instituições que agem de acordo com uma racionalidade diferenciada em relação aos outros dois. (GRACIOLLI; LUCAS, 2010. p. 100)

A partir do aumento e fortalecimento destas formas de organização, a relação da Sociedade Civil com o Estado teve modificações, de maneira que propiciou a abertura do

diálogo entre as reivindicações e necessidades da sociedade com a inevitabilidade de inclusão destes temas na agenda pública.

A linha de tempo das OSCs no Brasil permite verificar uma mudança na hegemonia nas áreas de atuação:

analisando as mais antigas, criadas até 1980, observa-se a predominância de dois grupos: Religião, que representava 39,5% do total das entidades e, em um distante segundo lugar, Cultura e recreação, cuja participação alcançava 19,6%. Em 2010, o quadro se altera: entre as entidades mais novas, predominam aquelas voltadas para a defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,6%) e a participação das religiosas cai para 27,0% do total das Fasfil em 2010 (IBGE, 2012, pg. 33).

As transformações neste segmento foram diversas até alcançar os moldes das organizações que se têm hoje, esses ajustes conferem desde a sua forma estrutural até a “busca constante pela profissionalização e capacitação para atuarem como prestadoras de serviços e parceiras do Estado, de instituições de mercado ou de outras instituições de terceiro setor” (SANTOS; LOPES; AÑEZ, 2007, pg. 3).

Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG (2002), verifica-se que essas organizações buscam educar, formar e capacitar politicamente os indivíduos, principalmente os organizados coletivamente, em movimentos populares e sindicatos.

Segundo Salamon e Anheier (1999), as OSCs compõem um tipo particular de organização

[...] a qual faz emergir um expressivo ‘terceiro setor’ global, que é composto de organizações estruturadas, localizadas fora do aparato formal do Estado, que não são destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre seus diretores ou entre o conjunto de acionistas; são autogovernadas, envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário (SALAMON; ANHEIER, 1999, p.15 *apud* GOHN, 2000, p. 13).

No entanto, a utilização do termo “terceiro-setor” está defasada, sendo mais adequado empregar a expressão “Organizações da Sociedade Civil” para estas instituições que conferem caráter público de suas atividades, em que sua gestão é de direito privado sem fins lucrativos, como já é possível observar nas literaturas mais atuais acerca do tema.

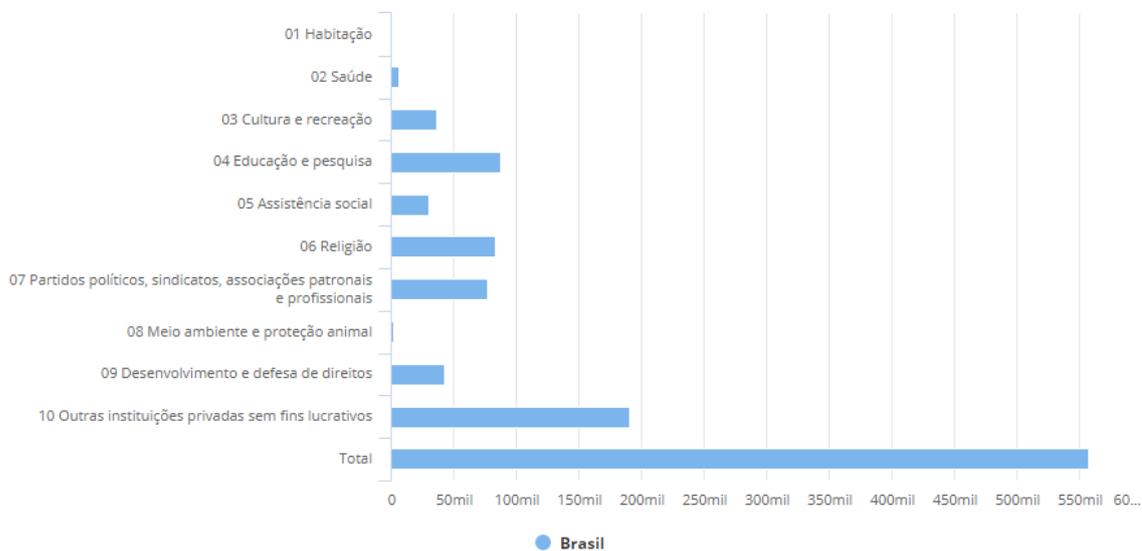
As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) podem ser compostas por instituições de finalidades distintas em diferentes áreas de atuação, como: defesa de direitos e interesses do cidadão, religião, cultura e recreação, assistência social⁴. Conforme a Lei 13.019/2014 e o Decreto 8.726/2016, as OSCs englobam associações, fundações, organizações religiosas e as sociedades cooperativas que atuam com vulnerabilidade social e cooperativas sociais de combate à pobreza e geração de trabalho e renda (BRASIL, 2014; 2016).

⁴ Disponível em: < <http://www.participa.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

Conforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no ano de 2016 era possível contabilizar 820 mil OSCs, vinculadas ao Cadastro Nacional de Empresa Jurídica (CNPJ) ativos no Brasil (IPEA, 2018).

As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL) possuem 556.846 unidades locais de entidades sem fins lucrativos, apresentado no último estudo realizado pelo IBGE, em 2010⁵. De acordo com a figura 1, é possível verificar os quantitativos de pessoal em cada finalidade de atuação destas instituições à nível Brasil:

Figura 1 – Número de unidades locais das entidades sem fins lucrativos, 2010 - Brasil



Fonte: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 10 de nov. 2018.

Assim, as OSCs representam uma via alternativa de provisão de serviços públicos sociais, considerando que o Estado não consegue oferecer suporte integral para estas demandas, que são consideradas indispensáveis à sociedade.

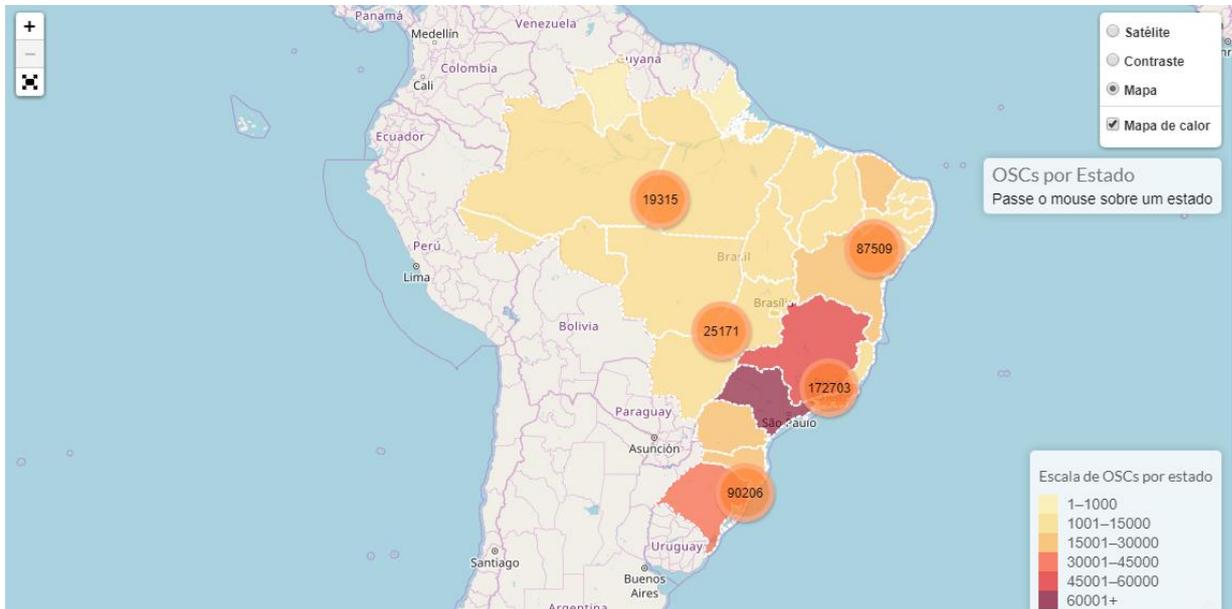
No ano de 2010, somavam-se 290.692 fundações e associações sem fins lucrativos. Ademais, sua maior área de atuação (com 30,1%) se centrava na defesa de direitos e interesses do cidadão. Posteriormente, em 2011, houve um crescimento para 303.793 fundações e associações sem fins lucrativos.

A expansão deste setor se manteve ao longo dos anos, até que, em 2013, o número de OSCs aumentou para 324.837, e se verificou que 99,82% dos municípios têm, no mínimo,

⁵ Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 11 de nov. de 2018.

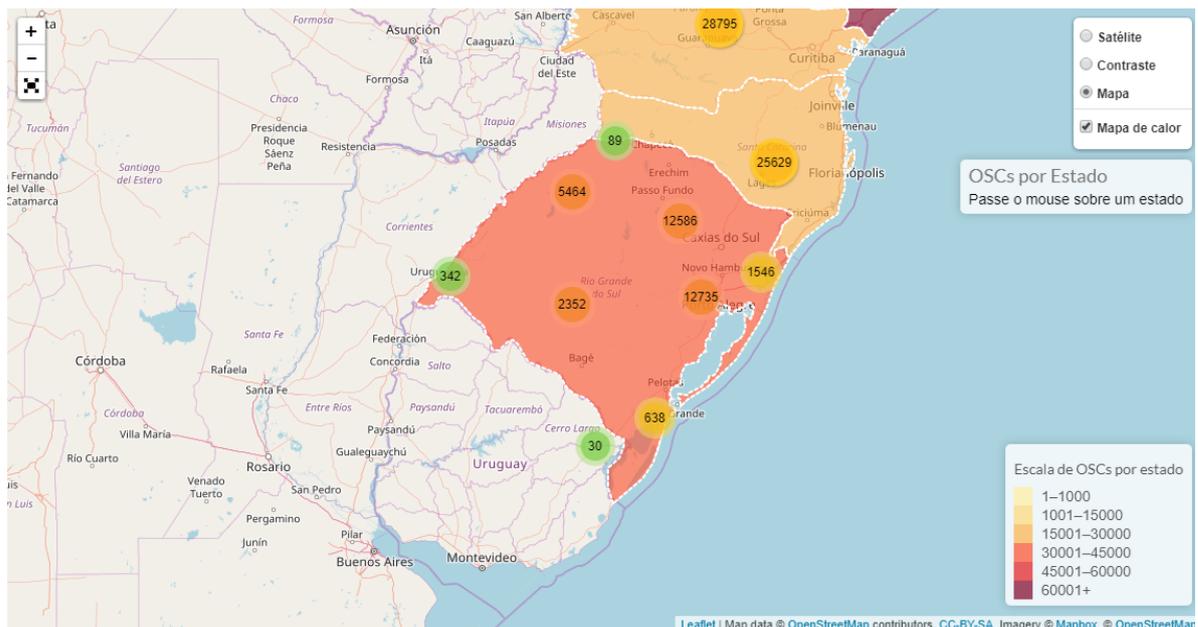
uma OSC registrada⁶. Em 2017, já se verificavam 394.904 OSCs registradas no Brasil, conforme figura 2:

Figura 2 - Mapa das Organizações da Sociedade Civil - Brasil



Na Região Sul do Brasil, em 2013 eram 71.857 associações e fundações sem fins lucrativos registradas, representando 22% no território nacional, enquanto que, no ano de 2017, este número aumentou passando para 90.206 organizações, sendo 35.782 organizações somente no território do Rio Grande do Sul, conforme figura 3:

Figura 3 - Mapa das Organizações da Sociedade Civil – Rio Grande do Sul



⁶ Disponível em: < <http://www.participa.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

A rápida expansão das OSCs traz à tona a importância de aprofundamento de estudos nesta temática, já que este formato de organizações está cada vez mais presente em todo o território brasileiro. É evidente que a atuação destas organizações vem se mostrando fundamental para o desenvolvimento de um corpo social cada vez mais democrático e inclusivo.

4.2. DEFINIÇÕES TEÓRICAS SOBRE AS OSCS

Existe uma ampla gama de conceitos a respeito das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que as define, essencialmente, como:

conjunto de atividades das organizações da sociedade civil fora do aparato do estado e do setor privado que têm por objetivo a prestação de serviços ao público (saúde, educação, cultura, direitos civis, proteção do meio ambiente, desenvolvimento do ser humano, etc.) antes de competência exclusiva do estado (LEE *et al.*, 1997 *apud* CARRION, 2000, pg. 238).

Os conceitos são complementares, como pode ser visualizado na proposição de Fernandes (1997), citado por Carrion (2000, p. 38), onde se afirma que estas instituições são criadas e “mantidas por voluntários comprometidos com as práticas da caridade, filantropia e mecenato”, tendo em vista que perseguem propósitos de interesse público, como aponta Carrion (2000, p. 238) citando Thompson (1997, p. 41).

Salamon (1998) acrescenta que:

as pessoas estão formando associações, fundações e instituições similares para prestar serviços, defender direitos, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade, ainda não atendidos, ou deixados sob a responsabilidade do estado (SALAMON, 1998 *apud* CARRION, 2000, p. 238).

As Organizações da Sociedade Civil atuam na esfera pública, de modo que ajudam a construir uma opinião e uma vontade democrática, influenciando na definição dos problemas que serão tematizados no corpo social que, uma vez publicizados, incorporam o sistema político-administrativo (HABERMAS, 1996 *apud* FARIA, 2010, p. 188).

Com isto, as OSCs podem ser de diferentes formatos, compreendendo desde igrejas evangélicas, hospitais, universidades e colégios privados (Lee *et alii*, 1997 *apud* CARRION, 2000, p. 239), até mesmo associações sem questões voltadas para a causa social, e somente para seus interesses particulares. Desta forma, é de suma importância averiguar como estas instituições operam, no intuito de agregar no equacionamento dos problemas sociais, trazendo à tona a relevância de sua participação na vida ativa da sociedade.

Toda via, as OSCs se diferenciam dos chamados “grupos de interesses”, diante de sua capacidade de formação da opinião pública, considerando que se apresentam como um campo crítico e de poder, frente à sociedade, além de seu intuito ser voltado para a defesa dos interesses públicos e da cidadania (GRACIOLLI; LUCAS, 2006, p. 107).

Dessa forma, as OSCs apresentam algumas particularidades em sua essência de instituição, como:

atuação com foco no desenvolvimento de projetos e parcerias; elevado grau de relacionamento interorganizacional; estrutura administrativa complexa, caracterizada pela diversidade e dificuldade de quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional; dificuldade de planejamento prévio e voluntariado. Outras particularidades estão diretamente relacionadas à cultura e seu processo de construção: clima organizacional com igualdade e direito de participação de todos; trabalho motivado por ideal compartilhado, objetivando a auto-realização dos membros; pessoas identificadas com a missão, que representa o principal aspecto motivador da organização; maior compartilhamento das informações; informalidade e tomada de decisões coletiva (ANDION, 2005; MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001; MELO; FISCHER; SOARES JR., 2003; TEODÓSIO, 2001 *apud* SANTOS; LOPES; AÑEZ. 2007. p. 4).

A identidade destas organizações se constrói diante da lógica social, na qual o capital não é o principal eixo de suas atividades, onde os indivíduos encontram a oportunidade de envolvimento em atividades autênticas e que os realizem como seres humanos. Assim, as OSCs pretendem atuar com vistas à transformação da sociedade, diante de expressões de solidariedade em suas atividades autônomas e voluntárias (GRACIOLLI; LUCAS, 2006, p. 101).

Além disto, outro elemento fundamental desta forma de organização é seu caráter solidário, em que pontua pelo “exercício pleno da cidadania no processo da construção da sociedade civil” (CARVALHO, 2000, p.7), e se configura através da decisão de participar ou ajudar o indivíduo por meio de ações solidárias.

Quanto à forma estrutural destas organizações, é possível verificar que são compostas por pessoas inspiradas e engajadas nas causas que atuam, de forma que sua missão institucional é promover a inclusão e propagação das suas causas no campo social, apesar de que nem sempre a estrutura da organização condiz com a estrutura precisa para seu modo de atuação e estratégias de ações a serem alcançadas.

Assim:

o universo composto por associações, organizações não governamentais, sem fins lucrativos e de voluntariado dedicadas a distintos campos de atuação, legalizadas sob diferentes formas jurídicas e diferentes mecanismos de financiamento, com distintas origens e igualmente diversas tendências ideológicas, conforme um quadro heterogêneo e complexo. [...] Nesta rede de relações sociais deve-se sublinhar a crescente importância do estado neste contexto, estabelecida por meio de mecanismos como parcerias, o financiamento compartilhado, a regulamentação e o ordenamento jurídico (CARVALHO, 2000, p.4).

Isto resulta da constante modificação da organização e busca na especialização técnica das atividades, conforme o modelo tradicional de administração, de forma que deveriam optar por “estruturas flexíveis, trabalho em equipe, pouco grau de formalização, de padronização e hierarquização” (SANTOS; LOPEZ; AÑEZ, 2007, p. 3).

Com efeito, a profissionalização deve se basear em uma administração competente, que compreenda seus elementos sociais como parte da gestão, nos princípios de uma racionalidade substantiva (SANTOS; LOPEZ; AÑEZ, 2007).

Neste contexto, a disputa por aporte de recursos para as OSCs faz com que se deparem subordinadas à determinadas normativas – tanto estatais quanto do mercado – cumprindo com as limitações impostas e, muitas vezes, comprometendo seu caráter institucional, pois sobrevivem por meio de doações dos financiadores que, muitas vezes, é sua principal fonte de receitas (GRACIOLLI; LUCAS, 2006, p. 114). Além disto, precisam enfrentar os obstáculos de constituição e instituição legítima, frente à Administração Pública, por meio da operacionalização nos formatos de inserção participativa, como sua presença nas Políticas Públicas, em que evidenciam uma “confluência perversa, no que se refere à uma Sociedade Civil ativa e propositiva” (DAGNINO, 2004, p. 142).

A emergência desta temática consiste na grande diversidade de OSCs por todo o território nacional, contexto no qual a Administração Pública precisa conciliar a agenda pública com as reais necessidades das organizações, visando formular Políticas Públicas mais efetivas e qualificadas, no que tange ao alcance de determinado fim.

4.3. COMPETÊNCIAS LEGAIS PARTICULARES ÀS OSCS E A BUSCA PELA CAPACITAÇÃO

A Administração Pública possui sua forma particular de financiamento, denominado orçamento público, que possui suas próprias diretrizes e leis para a execução desse plano financeiro. As finanças públicas são previstas anualmente em lei específica (Lei Orçamentária Anual – LOA) e possuem a característica de estimar as receitas e autorizar as despesas, onde somente poderão ser executadas despesas incorporadas ou previstas ao orçamento público (ABREU; GUIMARÃES, 2014, p. 10).

Após a crise econômica da década de 1970, a gestão da Administração Pública passou a ter um viés gerencial, sendo necessária a mudança nos mecanismos administrativos no setor público, buscando “superar o modelo burocrático, direcionando as ações governamentais para

maior descentralização. Procurou-se, também, obter maior eficiência nas funções e ações governamentais” (XAUSA FILHO, 2007, p. 9).

Assim, a descentralização direciona parte de sua demanda de atividades de cunho social para o eixo das organizações da sociedade civil, surgindo, portanto, a disposição de parcerias entre o setor público e este eixo de organizações. Este novo modelo orçamentário da Administração Pública possui diretrizes fortemente estruturadas nos valores de transparência e eficácia, que visam retratar “os propósitos e objetivos para os quais os fundos são demandados, os custos dos programas propostos para obter esses objetivos e os produtos (*outputs*) ou serviços resultantes de cada programa” (XAUSA FILHO, 2007, p. 10).

Ao prestar serviços com finalidade pública por meio de parcerias e acordos com a Administração Pública, as OSCs contemplam parte desses valores institucionais, em que a correta prestação de contas dos projetos executados se configura como parte fundamental para obtenção destes recursos.

Conforme estudo do IPEA, a importância do estudo referente aos repasses de recursos públicos se compreende por ser

uma via para compreender melhor o espaço que as organizações ocupam em diferentes áreas políticas, e, em termos mais amplos, nas políticas públicas estatais do país. Combinadas com análises mais detalhadas do orçamento, seria possível verificar se as OSCs desempenham ações em que complementam, suplementam ou substituem a burocracia pública (IPEA, 2018, pg. 121).

O gráfico da figura 4 nos apresenta o total e percentual de recursos públicos transferidos para OSCs no orçamento geral da União, mostrando uma evolução desses repasses a partir do ano de 2010 até 2017. É possível verificar uma grande queda no ano de 2016, para então no ano de 2017 voltar a crescer o quantitativo de repasses.

Figura 4 – Total e percentual de recursos públicos federais transferidos para OSCs no orçamento geral da União (2010-2017)



Fonte: Senado Federal (Brasil, 2018c).

Elaboração do Ipea.

Obs.: Referem-se aos valores empenhados. Valores corrigidos para preços de janeiro de 2018 pelo IPCA/IBGE. Para calcular o valor do orçamento, foram excluídos os valores destinados ao serviço da dívida pública.

Fonte: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>. Acesso em 05 de nov. de 2018.

O ciclo de participação social é uma etapa na gestão pública democrática, na qual as OSCs contribuem ativamente na ação estatal, a partir de etapas para a construção de políticas públicas mais diretivas. Suas atividades no ciclo englobam a construção da agenda pública, auxílio na formulação das tomadas de decisões, colaboração na implementação e execução, monitoramento da execução e, finalmente, avaliação de todo o processo realizado⁷.

A partir desta realidade, as organizações passam a sentir a necessidade de aprimorar seus conhecimentos técnicos, principalmente no que se refere às finanças, já que buscam aferir recursos públicos para o financiamento de seus projetos e estar alinhadas com as premissas da Administração Pública vem a ser um pré-requisito diante da nova lógica gerencial, mesmo que indiretamente.

A crescente busca por esse aperfeiçoamento demonstra um esforço por parte das OSCs em alcançar melhores resultados em seus projetos diante da disponibilidade do aporte financeiro doado, e manter sua parceria com a Administração Pública em projetos futuros.

O número total de OSCs com parcerias aumentou significativamente a partir de 2011, período no qual a regulamentação ainda apresentava lacunas normativas e incertezas jurídicas. No entanto, com a normatização mais rígida e, a partir disto, com a necessidade de conhecimentos mais específicos para a gestão financeira das organizações, se verifica uma redução, a partir do ano 2015, na celebração das parcerias, conforme figura 5.

Figura 5 - Mapa das Organizações da Sociedade Civil – Indicadores

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Região	Número total de OSCs com parcerias							
Norte	40	37	968	1.015	1.015	1.064	1.036	980
Nordeste	217	173	4.134	4.245	4.159	4.222	4.010	3.897
Sudeste	539	523	6.705	6.819	6.888	6.978	6.075	6.410
Centro-Oeste	157	117	1.072	1.088	1.102	1.122	915	934
Sul	231	185	3.410	3.514	3.639	3.653	3.147	3.375

Fonte: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

O financiamento público, quando se configura como a única fonte de receita financeira, faz com que a organização se torne dependente das premissas impostas pela Administração Pública, podendo ocasionar o risco de influência e até ingerência em seu caráter, modo de funcionamento e objetivos. Tendo em vista que as novas regulamentações fixadas exigem uma escolha mais criteriosa das organizações que se apresentem como mais

⁷ Disponível em: <<http://www.participa.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

adequadas para as regulamentações de financiamento e o controle de gestão desejado (CARVALHO, 2000, p. 9).

Com isto, as organizações da sociedade civil passam a ser tratadas como extensão do aparato estatal, de forma que se submetem às imposições, negociando condições, requisitos, prazos – com freios e limites – impostos pelos dirigentes (MARTINS; 2016, p. 26).

O surgimento do MROSC se destaca como um mecanismo inovador no que se refere à

maior democratização do acesso a recursos públicos, na medida em que, via de regra, as parcerias deverão ser precedidas de chamamento público; melhor detalhamento de como podem ser empregados os recursos recebidos pelas OSC (inclusive para remuneração de pessoal próprio e custos indiretos), contribuindo assim para a segurança jurídica das parcerias; e priorização do controle de resultados, com maior respeito à autonomia das OSC para decidir os meios pelos quais buscar as metas pactuadas (PANNUNZIO; SOUZA, 2018, pg. 3-4).

A importância da capacitação dos gestores é fundamental para que estes estejam aptos a buscar editais de parceria, perante os quais estejam de acordo com as preposições colocadas pela Administração Pública, sem desconsiderar a identidade da organização. Para isto, é interessante uma aproximação das OSC com a Administração Pública para a elaboração de editais mais flexíveis, que contemplem as necessidades da sociedade civil e o interesse público.

As modalidades de gestão por contratos e de agências surgiram como alternativas modernas e viáveis para os problemas apresentados no setor público, estes mecanismos visam aumentar a autonomia de gestão e as flexibilidades administrativas (TORRES, 2007, p. 16).

As parcerias da Administração Pública com as Organizações da Sociedade Civil são de suma importância para a sobrevivência destas, tendo em vista que não executam atividades com fins lucrativos, sendo suas únicas fontes de receitas as doações e/ou os convênios firmados com a Administração Pública.

Entende-se por parceria:

o conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações decorrentes de relação jurídica estabelecida formalmente entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividade ou de projeto expressos em termos de colaboração, em termos de fomento ou acordos de cooperação (BRASIL, 2014; 2015).

A implementação do Marco Regulatório das OSCs representou um grande avanço da legitimação destas formas de organizações e reconhecimento de sua contribuição, fortalecendo o pensamento crítico e a democratização da sociedade. O MROSC se fundamenta no fortalecimento da Participação Social, por meio do “fortalecimento da Sociedade Civil, a transparência na aplicação dos recursos públicos, os princípios da

legalidade, legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência (BRASIL, 2014).

Os instrumentos jurídicos para contratações com a Administração Pública são inovadores também. Em substituição aos conhecidos Convênios, agora são firmados os acordos a partir dos Termos de Fomento, Termos de Colaboração ou Acordos de Cooperação.

Os Termos de Fomento e de Colaboração envolvem repasses de recursos financeiros por parte da Administração Pública às OSCs, enquanto o Acordo de Cooperação não envolve repasse de recursos financeiros. No entanto, existe diferença entre essas prerrogativas, sendo que o Termo de Fomento pode apoiar e reconhecer iniciativas propostas pelas próprias organizações, enquanto o Termo de Colaboração serve para execução de políticas públicas com parâmetros já existentes e mais estáveis, apresentando indicadores e avaliações conhecidas, que muitas vezes se integram à outros sistemas orgânicos já existentes, e por fim, o Acordo de Cooperação se configura para dar suporte às OSCs, em troca de conhecimentos, a partir da disposição de servidores públicos, outorga de bens para emponderamento de agricultores familiares, entre outras possibilidades de amparo (LOPES; SANTOS; BROCHARDT, 2016, p. 22).

Diante do interesse por parte da sociedade, se institui

o Procedimento de Manifestação de Interesse Social como instrumento por meio do qual as organizações da sociedade civil, movimentos sociais e cidadãos poderão apresentar propostas ao poder público para que este avalie a possibilidade de realização de um chamamento público objetivando a celebração de parceria (BRASIL, 2014).

A construção da primeira agenda do MROSC é proposta em um plano de execução no período de 2011 a 2015, e possui duas agendas – normativa e de conhecimento - as quais se subdividem com ações estratégicas para atingir as metas. Na agenda normativa, são abordados temas sobre a contratualização, sustentabilidade e certificação, enquanto na agenda da dimensão do conhecimento, as ações são focadas na capacitação, pesquisa e disseminação da temática⁸.

A disponibilidade de artigos, textos e materiais explicativos em seus sítios eletrônicos e pontos físicos para acesso universal da informação é de suma importância para as organizações conseguirem se adaptar as normativas. A regulamentação da Lei 13.019/14, foi publicada no Diário Oficial da União em 1º de agosto de 2014, passando por toda tramitação

⁸ Disponível em: < <http://www.participa.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

para proporcionar uma regulamentação colaborativa, entrando em vigor em 2016, para a União, Estados e Distrito Federal, e somente em 2017 para os Municípios⁹.

O MROSC possui abrangência nacional, englobando as Organizações da Sociedade Civil sem a exigência de certificados, e este marco regulatório substitui os convênios por instrumentos próprios, mantendo apenas convênios entre os entes federativos. A partir disto, se inseriram novos fundamentos, diretrizes e princípios, nos quais se valoriza a Participação Social, a gestão pública democrática, e o fortalecimento da Sociedade Civil, entre outros¹⁰.

Assim, este marco regulatório é resultado do esforço conjunto do governo federal (por meio da Secretaria de Governo e da extinta Secretaria-Geral) e da Sociedade Civil, visando modernizar e adequar a relação do poder público com as OSCs. Além disto, foi criado o canal de participação “Participa.br”, que visa acompanhar e debater acerca das proposições mais recentes sobre o novo marco, bem como a disponibilidade de estudos e pesquisas relacionadas ao tema¹¹.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, conhecido como GIFE, é uma associação de investidores sociais do Brasil, que surgiu em 1989, com o intuito de “gerar conhecimento a partir de articulações em rede para aperfeiçoar o ambiente político institucional do investimento social e ampliar a qualidade, legitimidade e relevância da atuação dos investidores sociais privados”¹².

Em uma das matérias sobre o MROSC em seu sítio eletrônico, o GIFE cita a pesquisa realizada pela Coordenadoria de Pesquisa Jurídica Aplicada (CPJA) da FGV Direito SP, no âmbito do projeto Sustentabilidade Econômica das Organizações da Sociedade Civil (Sustenta OSC), no qual se constata que “uma das primeiras inquietações, relativa à implementação, é investigar em que medida as inovações trazidas pelo MROSC serão compreendidas, assimiladas e aplicadas pelos diversos entes públicos de tamanho e realidade tão diversos no Brasil”¹³.

Além disto, a pesquisa lança o alerta sobre a multiplicação de regulamentos nos entes federados, podendo surgir milhares de regulamentos de parcerias que não sejam coerentes entre si, já que o intuito da criação do MROSC foi justamente a criação de parâmetros a serem seguidos por todas as OSCs, levando em conta as realidades locais, e servindo como um norte

⁹ Disponível em: < <http://www.participa.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

¹⁰ Disponível em: < <http://www.participa.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

¹¹ Disponível em: <<http://www.secretariadegoverno.gov.br/sobre/a-Secretaria>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

¹² Disponível em: < <https://gife.org.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

¹³ Disponível em: <<https://gife.org.br/governanca-e-escassez-de-recursos-sao-desafios-a-implementacao-do-mrosc/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

para os regulamentos, a partir de “regras claras sobre parcerias, simplificando e uniformizando as formas de relação entre governo e OSCs”¹⁴.

O MROSC é um instrumento valioso de captação de recursos para a ampla quantidade de Organizações da Sociedade Civil, uma vez que seus meios para aferir recursos são limitados. Além disso, o financiamento público para ações voltadas para o desenvolvimento social é de responsabilidade do Estado, conforme os direitos civis disposto na Constituição Federal vigente (BRASIL, 1988).

4.4. CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS OSCS

A gestão financeira nas organizações da sociedade civil (OSCs) possui aspectos particulares que diferem das organizações tradicionais (iniciativa privada e Administração Pública). Um primeiro ponto a destacar, é seu caráter não lucrativo, às caracterizando de forma que “as suas fontes de recursos sejam baseadas em doações e subvenções ou na prestação de serviços” (CARVALHO, 2000, p. 5).

Os projetos pelos quais essas organizações se concretizam possui formas das mais diversificadas, que têm em comum um sentido de homogeneidade e apontam para horizontes comuns (TACHIZAWA, 2010).

Diante de seu posicionamento frente a causas de relevância pública, os cidadãos que se identificam com a missão da organização dispõem de doações, no intuito de apoiar a causa. Portanto, o intenso esforço para o reconhecimento público e sua imagem em reputação se mostra como um dos objetivos para obter credibilidade das suas ações frente ao público (CARVALHO, 2000, p. 9).

Outras formas de recebimento de subvenções orçamentárias por parte do poder público também pode ser por meio de doação de patrimônios e disposição de servidores para o alcance dos resultados definidos no contrato de gestão (MARTINS, 2016, p. 19). Por exemplo, o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doações de Quaisquer Bens ou Direitos (ITCMD), é um Imposto Estadual devido por toda pessoa física ou jurídica que receber bens ou direitos como herança (em virtude da morte do antigo proprietário) ou como doação¹⁵. No entanto, a regulamentação do ITCMD pode ser muito variável, já que não existe

¹⁴ Disponível em: <<https://gife.org.br/governanca-e-escassez-de-recursos-sao-desafios-a-implementacao-do-mrosc/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

¹⁵ Disponível em <<https://www.fazenda.rs.gov.br/inicial>>. Acesso em 08 de nov. de 2018.

uma lei nacional que ofereça um mínimo de normativas para a regulamentação, fazendo com que existam diversas legislações no país, gerando uma multiplicidade da forma de tributação.

Além disto, as OSCs podem buscar apoio financeiro por meio de programas de inclusão ofertados pelo Estado, que visem transferir aportes para instituições através de Políticas Públicas. Nesta modalidade, as instituições apresentam projetos, tendo em vista o chamamento público para realização de suas atividades. Se entende por projeto o “conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto destinado à satisfação de interesses compartilhados pela administração pública e pela organização da sociedade civil” (BRASIL, 2015).

No entanto, por vezes, a contribuição da Administração Pública se dá diante da vontade de melhoria da imagem de determinada gestão frente à opinião pública, levando em conta a priorização de determinados projetos – nos quais o resultado seja facilmente percebido e de curto prazo – sendo possível verificar os resultados ainda na gestão vigente (CARVALHO, 2000, p. 10).

E por fim, existem empresas voltadas para o financiamento de ações cidadãs, as chamadas “empresas do bem”. Conforme Carvalho (2000), esse comportamento se retrata da lógica de:

responsabilidade social ou o “investimento ético” que algumas empresas adotam ao sentirem-se pressionadas pela mudança de atitudes dos consumidores, tenta conjugar rentabilidade econômica com o respeito a valores sociais ou não econômicos como é a preservação do meio ambiente. As organizações não governamentais convertem-se nas estruturas que canalizam uma parte dos novos valores que definirão os hábitos de consumo. O intercâmbio de recursos por uma melhor imagem, com benefícios mútuos, começa a criar possibilidades de cooperação que desembocam, por exemplo, na preocupação com a preservação do meio ambiente e a assistência a comunidades carentes no momento do planejamento da estratégia de produção e da elaboração da estratégia comercial por parte de algumas empresas. É o tema da responsabilidade social que hoje já mobiliza uma parte do empresariado. (CARVALHO, 2000, p. 14).

Assim, a empresa verifica se a organização a receber a doação se configura através de seus projetos pela mesma linha de premissas adotadas pela empresa patrocinadora, já que visam melhorar sua imagem por meio do seu comprometimento social. A origem dos recursos deve ser ponto forte a ser considerado pelos gestores da organização, já que é o subsídio essencial para a execução de seus projetos. Com isto, aponta Carvalho (2000)

a dependência de uma única fonte representa um aspecto causador de um forte condicionamento e poder de indução sobre as atividades, projetos e programas de interesse para o financiador, podendo, em caso limite, incidir sobre a própria missão da ONG. As organizações não governamentais que optam por sustentar seu funcionamento exclusivamente ou preferencialmente com base em fundos privados que conseguem arrecadar, passam a dedicar grande parte de seus esforços na produção de serviços e produtos que possam pôr à venda (CARVALHO, 2000, p.9).

Diante da possibilidade das diversas formas de alocação de recursos financeiros nas OSCs, cabe verificar as singularidades de cada organização a fim de aplicar os mecanismos apropriados para uma gestão mais eficiente e equilibrada, sem a perda de sua autenticidade.

É notável que a maioria da literatura acerca do tema faz abordagens sobre a gestão das OSCs por meio da “visão de racionalidade como cálculo utilitário das consequências, reduzindo-se assim a ação administrativa como ação social no que concerne a sua orientação para fins ou resultados” (SANTOS; LOPES; AÑEZ, 2007, p. 2).

Quanto à destinação dos recursos financeiros, essas organizações possuem foco no financiamento diferenciado, sem a finalidade lucrativa de suas ações, definição dos usuários e beneficiários, articulação entre o pessoal remunerado e os voluntários, exigindo uma adaptação das técnicas de gestão até então aplicadas na administração tradicional (CARVALHO, 2000).

Assim, os obstáculos que se configuram na gestão como um todo, influenciam diretamente na forma como estas instituições captam recursos, já que precisam enfrentar barreiras como:

profissionalismo; o conflito entre idealismo e flexibilidade em contraponto à ordem hierárquica; a participação e qualidade em prover serviços como dependentes da visão e comprometimento pessoal dos líderes; e o estabelecimento de parcerias vs a perda de sua autonomia, gerando desconfiguração do caráter original das organizações sociais (ROESCH, 2002 *apud* SANTOS; LOPES; AÑEZ, 2007, p. 4).

Com isso, cresce a necessidade de aperfeiçoamento na coordenação dessas organizações, surgindo a transformação nos princípios dos valores originários de cultura organizacional – altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, direito à livre expressão e organização – frente aos valores de mercado – competição, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, focos nos clientes, eficiência e eficácia (ROESCH, 2002 *apud* SANTOS; LOPES; AÑEZ, 2007, p.3).

Diante desta realidade, destaca Carvalho (2000)

a necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes para poder competir na captação dos recursos dos doadores privados e das administrações públicas, obriga as organizações de voluntariado a iniciar o caminho da profissionalização. O aumento de profissionais, voluntários e associados exige o aperfeiçoamento dos mecanismos de cobrança de mensalidades, de controle, coordenação e planejamento do trabalho e de gestão do trabalho dos membros da organização (CARVALHO, 2000, p. 12).

A profissionalização nestas organizações se configura por meio da tentativa de legitimidade com os demais setores, em que se apresentam como uma fonte de receitas

através de doações, por vezes, expressivas. O caminho é buscar uma alternativa que “compreenda os elementos essenciais e sua importância e os mantenha como partes do processo de gestão, o que possibilita uma aproximação de gestão com os princípios de racionalidade substantiva” (RAMOS *apud* SANTOS; LOPES; AÑEZ, 2007, p. 4).

Outro aspecto a ser considerado refere-se à necessidade de um pessoal fixo mínimo para melhor operar, e neste contexto:

[...] Este pequeno contingente deve ser formado pelo pessoal considerado estratégico para o desenvolvimento das atividades necessárias ao cumprimento da missão da organização. Os demais elementos, que podem variar de acordo com o volume de atividades inerentes aos projetos sociais a serem desenvolvidos, podem ser mobilizados e descontratados em função da flutuação da demanda (TACHIZAWA. 2010. p. 134).

É certo que não existe uma fórmula geral para gerir as OSCs, visto que, cada instituição possui suas peculiaridades: princípios, público alvo, forma de atuação, entre outros aspectos (BENÍCIO, 2000).

A alocação de recursos nas OSCs geralmente é o ponto crítico na gestão, pois as organizações não possuem receita através de suas atividades, tendo que buscar diversas formas alternativas de garantir financiamento para seus projetos. Assim, a preparação para receber repasses financeiros da Administração Pública se configura como uma via interessante para este setor.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo pretendeu compreender como a OSC escolhida está se preparando para a captação de recursos sob o novo Marco Regulatório das OSCs, sendo acompanhados os obstáculos encontrados e o amadurecimento da organização considerada nesta pesquisa. Para isso, foi necessário utilizar-se de instrumentos metodológicos para melhor compreender esta realidade.

Neste estudo, foi considerado o conceito de procedimentos metodológicos como o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 11).

5.1. TIPO DE PESQUISA

A construção da metodologia desta pesquisa foi por meio de mecanismos específicos quanto à sua abordagem, sua natureza, seus objetivos e seus procedimentos. A pesquisa científica resulta “de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

Assim, no que confere à sua abordagem, foi empregado neste estudo o caráter qualitativo, tendo em vista que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Conforme a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois se objetiva por “gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória, pretendendo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi do tipo estudo de caso, cujo método “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e

característico” (FONSECA, 2002, p. 33 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 39). Assim, este método não tem por objetivo a intervenção no objeto de estudo, somente revelá-lo tal como ele se compreende.

5.2. COLETA DE DADOS

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados deste estudo foram: entrevista presencial, gravação em áudio com prévia autorização do gestor socioeducativo, dados secundários da organização a partir de livros, panfletos, relatórios, planejamento estratégico e sítio da organização, legislação referente ao MROSC e complementares, e material disponibilizado nos sítios eletrônicos do Governo Federal e outros sítios eletrônicos relevantes para esta pesquisa. A entrevista ao gestor foi realizada através de um roteiro pré-elaborado. No entanto, a conversa não seguiu necessariamente os itens prescritos, sendo uma entrevista com bastante dados complementares à organização, a partir de apresentação de toda sua forma de funcionamento, suas dificuldades em geral e os desafios enfrentados diariamente para a consolidação da organização.

A entrevista presencial foi realizada no ano de 2017, quando foi iniciado este trabalho, e no segundo semestre de 2018, quando se deu continuidade do trabalho, para coleta de dados complementares à análise da pesquisa. Assim, se mostrou como mecanismo de suma importância, pois a partir disto, foi possível compreender melhor a realidade da organização diante de diversos aspectos, a formação de sua estrutura organizacional, captação de recursos e sua nova estratégia para a captação de recursos pelo novo MROSC, através de um planejamento estratégico bem elaborado com princípios, diretrizes e metas.

O entrevistado para este estudo foi o atual gestor socioeducativo da Fundação Pão dos Pobres, que possui grau de bacharel em Engenharia Mecânica e Filosofia Empresarial, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Além de sua formação acadêmica, possui cursos complementares de especialização de Educação Social, especialização de Projetos Sociais e Indicadores, especialização de Pessoas e Coaching, especialização em terceiro-setor, especialização Educando para Transparência, curso de Planejamento Estratégico, curso de Captação de Recursos, entre outros. As especializações realizadas são todas de 360 horas e os demais cursos são de 80 ou 40 horas. Além disto, possui experiências profissionais na área da educação, como: 12 (doze) anos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na área de tecnologia e coordenação de equipe; 2 (dois) anos na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), na área de projetos sociais

na Pró Reitoria de Assuntos Comunitários; 8 (oito) anos na Rede Marista, na direção de escola e gestão de equipes; e atualmente possui 10 (dez) anos de trajetória na Fundação Pão dos Pobres, como gestor socioeducativo. Também atua como Professor no curso de pós-graduação em Gestão de Organizações do Terceiro Setor, no Instituto Educacional do Rio Grande do Sul (IERGS) com iniciativa vinculada à Uniasselvi.

Atualmente, o gestor socioeducativo exerce na Fundação Pão dos Pobres as atividades de gerenciamento de serviços sócio assistencial da edificação nacional, construção de agenda de trabalhos, cronograma de melhorias de coordenação e gestão, planejamento estratégico, acompanhamento dos serviços ofertados (Centro de Atendimento Integral (CAFI), o Centro de Educação Profissional (CEP), o Programa de Oportunidades e Direitos Socioeducativos (POD) e o Acolhimento Institucional), e também representa a instituição na participação de comitês internos e externos, é conselheiro da criança e do adolescente de Porto Alegre como membro eleito, membro da comissão interamericana da Rede La Salle, membro ativo da Agenda 20/20 (esta agenda é responsável por criar propostas para melhoria de 10 grandes áreas de desenvolvimento do RS), representante da Fundação Pão dos Pobres com os entes públicos e privados, e participante de diversos conselhos das áreas de controle social.

5.3. TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados na entrevista presencial e dados secundários, foram transcritos para tratamento do conteúdo apurado, sendo este material fundamental para as análises realizadas com base na revisão teórica neste estudo, possibilitando compreender as dificuldades encontradas e o amadurecimento da organização frente ao MROSC.

5.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o tratamento dos dados, realizou-se a análise dos resultados obtidos, no intuito de entender a estratégia utilizada quanto a implementação do MROSC na organização escolhida.

Foram analisadas 4 (quatro) categorias dadas previamente. Elas nortearam o roteiro de entrevista utilizado. São elas: 1) Estrutura Organizacional; 2) Planejamento Estratégico; 3) Captação de recursos e 4) Captação de recursos quanto ao Novo MROSC. A importância dessas categorias se dá com base no referencial teórico desta pesquisa e o problema de

pesquisa descrito, no qual o método de análise foi através da interpretação qualitativa. O intuito desta análise é identificar os avanços e dificuldades nessas áreas.

6. RESULTADOS

Nesta seção, será apresentada a organização estudada, a Fundação Pão dos Pobres, que é um modelo de infraestrutura bem completa e longa trajetória no campo de assistência social, podendo servir de parâmetro para nortear as ações de demais Organizações da Sociedade Civil, que estejam iniciando sua caminhada. Assim, com base no referencial teórico apresentado, serão apontadas as principais iniciativas da organização frente aos processos de captação de recursos, com aprofundamento na questão de sua adaptação ao novo MROSC.

6.1. FUNDAÇÃO PÃO DOS POBRES DE SANTO ANTÔNIO

6.1.1. História

A Instituição “Pão dos Pobres de Santo Antônio” foi fundada há mais de um século, no ano de 1895, a partir da iniciativa solidária do Cônego José Marcelino de Souza Bitencourt, que inicialmente buscava abrigar as viúvas e filhos de vítimas da Revolução Federalista. A Fundação foi inicialmente batizada como Pia União do Pão dos Pobres de Santo Antônio, em uma casa construída às margens do Rio Guaíba num terreno aterrado. A casa é mantida até os dias de hoje, porém, atualmente a região é conhecida como bairro Cidade Baixa.

Conforme o gestor socioeducativo, a instituição deveria se localizar no bairro Orfanotrófio, devido ao nome que se origina de orfanato, já que esse era o foco da casa de abrigo. No entanto, o local escolhido para a construção da casa acabou sendo o bairro Cidade Baixa, o espaço que antigamente era uma região considerada interior da cidade.

O prédio é avaliado como patrimônio histórico da cidade de Porto Alegre, que ao longo do tempo abriu espaço para ampliar o atendimento na proteção e efetivação da garantia de direitos da criança e adolescente, buscando adequar a prática institucional às novas diretrizes legais, cujas atividades são direcionadas para a área de Assistência Social e Profissionalização.

A Instituição ao longo de sua extensa trajetória, se tornou uma instituição consistente no Estado do Rio Grande do Sul como entidade do terceiro-setor de assistência social, prestando todo o atendimento socioeducativo a crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social. Assim, a Fundação possui projetos e ações fundamentados em valores

éticos, de desenvolvimento integral dos jovens, solidariedade, respeito à diversidade humana, nos princípios cristãos, na responsabilidade social e ambiental, e no voluntariado.

As ações desenvolvidas na organização visam o desenvolvimento integral através da perspectiva solidária, por meio de práticas socioeducativas, na inserção social dessas crianças, adolescentes e jovens em situações de vulnerabilidade, com isso fazendo que futuramente estejam preparados para a vida em sociedade e para o mercado de trabalho. A Fundação é uma instituição diocesana da Mitra de Porto Alegre, de direito privado, sem fins lucrativos, e seu conselho diretor é representado pelos Irmãos Lassalistas.

Atualmente, a Fundação Pão dos Pobres atende em torno de 1200 crianças e adolescentes de até 24 anos por meio de seus projetos. São eles: Centro de Atendimento Integral (CAFI), Centro de Educação Profissional (CEP), Programa de Oportunidades e Direitos Socioeducativos (POD) e Acolhimento Institucional, que serão tratados com mais profundidade nas próximas seções.

A Fundação sempre teve a visão assistencial de crianças, jovens e adolescentes como parte de sua essência, no entanto, com a mudança de legislação e adequação às Políticas Públicas, viu-se a necessidade de focalizar seus projetos na geração de renda, assistência social e desenvolvimento humano destes jovens, de forma que estejam aptos para o reingresso na sociedade, conforme afirma o gestor socioeducativo.

A instituição surge em um cenário de guerra, na Revolução Federalista, contudo o cenário atual que vivemos é de guerra do narcotráfico, violência sexual, violência doméstica, psicológica e outras formas de guerra que consolidam em agressão, afetando crianças e jovens que necessitam de oportunidades para sair desta realidade e ter acesso ao estudo e ao convívio social.

6.1.2. Projetos

A instituição possui projetos educativos e profissionalizantes, sendo parte integrante da rotina diária dessas crianças e jovens fazer com que essas atividades contribuam no seu desenvolvimento humano. Assim, para a Fundação Pão dos Pobres, “todo dia é a chance de construir um novo futuro”.

A instituição oferece projetos educativos, sendo parte deles: oficinas de capoeira, dança, xadrez, teatro e tênis – com parceria da Fundação Tênis; Projeto-Piloto HUGBY, com os voluntários do Clube San Diego; Projeto de Tradições Gaúchas, em parceria com o CTG Estância da Azenha, Projeto-Piloto Skate, em parceria com Beira-Rio; entre outros projetos.

No entanto, a organização possui foco em quatro principais projetos que serão destacados a seguir.

6.1.2.1. Centro de Atendimento Integral (CATI)

O Centro de Atendimento Integral, conhecido como CATI, desenvolve dois Programas: o Cidade Escola e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, ambos são conveniados com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Conforme o Relatório Social de 2016, o CATI presta atendimento no turno inverso ao escolar às crianças e adolescentes em situação de exclusão social, sendo que somente no ano de 2016 foram atendidas 304 crianças e adolescentes, todas na faixa etária de 6 a 15 anos de idade, visando a proteção integral, direito à infância e exercício efetivo da cidadania.

O objetivo do programa é propiciar um ambiente acolhedor e afetivo, através de atividades educacionais e sociais, onde haja interação coletiva, diálogo, esporte, tecnologia e projetos lúdicos, para a construção de projetos de vida.

O gerente socioeducativo afirma que é muito importante que os atendidos recebam todo o atendimento de qualidade. Desta forma, a quantidade de crianças e adolescentes que integravam o programa CATI em 2009 era em torno 600 jovens, enquanto que, em 2015 foram aproximadamente 1700 jovens, e a partir de 2016 houve a redução de 1400 jovens, prezando a qualidade final do impacto gerado na vida destes.

6.1.2.3 Centro de Educação Profissional (CEP)

O Centro de Educação Profissional, conhecido como CEP, é um espaço em que a Fundação oferece Cursos Profissionalizantes para os jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade e de violação de seus direitos, amparado pela Lei de Aprendizagem nº 10.097/2000. Assim, este projeto visa a formação integral destes jovens, com o objetivo de formar profissionais competentes para o mercado de trabalho, alinhado às práticas de cidadania e ética, conforme informações do site da instituição.

O CEP oferece cursos profissionalizantes em diversas áreas, entre os cursos estão: Assistente Administrativo, Assistente Administrativo para Pessoas com Deficiências – PCDs, Marcenaria, Manutenção de Computadores, Gastronomia, Mecânica Automotiva, Eletromecânica de Elevadores, Músico Intérprete Instrumentista, entre outros.

A instituição acredita no impacto no qual uma oportunidade pode ser capaz de modificar a vida destes jovens para sempre, afirma o gestor socioeducativo. Por isso, o grupo de funcionários e voluntários não medem esforços para a construção de laboratórios de qualidade, junto de uma equipe qualificada para acompanhamento e suporte das atividades.

No ano de 2016, o CEP formou 150 profissionais, além de atender 893 jovens em seus cursos técnicos e profissionalizantes. As parcerias com empresas é parte importante desta construção profissional, já que estas garantem a permanência e a frequência dos jovens, mediante os contratos de Aprendizagem.

6.1.2.4 Programa de Oportunidades e Direitos Socioeducativo (POD)

O Programa de Oportunidades e Direitos Socioeducativo (POD) atua no acesso dos direitos de jovens e adolescentes egressos na Fundação de Atendimento Socioeducativo, conhecida como FASE. Assim, este programa visa promover oportunidades de reinserção social e escolar, além de estimular o ingresso na profissionalização, aponta o site da Fundação.

Um dos objetivos do Programa é atuar na redução dos índices de violência e reincidência infracional, oferecendo um futuro melhor para estes jovens e trazendo retorno positivo para a sociedade como um todo, segundo o gestor socioeducativo. Os pilares para a construção do Programa são o estímulo à socialização e profissionalização dos jovens.

No ano de 2016, este Programa atendeu 89 egressos da FASE, durante 3.865 atendimentos a estes jovens, além de formar 71 adolescentes em cinco cursos de qualificação profissional. Assim, pode-se dizer que o Programa de acompanhamento realmente funciona, já que 87% dos jovens atendidos não voltam a cometer outros atos infracionais.

6.1.2.5 Acolhimento Institucional

O Acolhimento Institucional (AI) é um programa da Fundação Pão dos Pobres que constitui quatro unidades, fazendo o acolhimento integral de crianças e adolescentes que foram afastados de familiares ou responsáveis por decisão judicial. Assim, essas crianças residem na instituição, participando de diversas atividades para superar a situação de violação de seus direitos.

O Programa AI visa o reingresso na escola, além de receber todo o atendimento psicológico e na área da saúde que estas crianças necessitam, inserindo futuramente no

ambiente profissional através dos cursos de qualificação, no mercado de trabalho pelo programa Jovem Aprendiz, de forma que estes projetos venham a contribuir para o desenvolvimento de projetos de vida destas crianças e adolescentes, conforme o Relatório Social de 2016.

Para que a Fundação possa prestar todo o apoio de forma legal, foi necessário se adequar às prerrogativas legais do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, Lei nº 8069/90). Neste trabalho intenso, a instituição busca o fortalecimento da autonomia e protagonismo destes jovens, com vistas ao retorno à sua família, colocação em família substituta ou na construção de uma vida mais independente própria.

6.2. Estrutura Organizacional

A Pão dos Pobres de Santo Antônio foi fundada a partir da determinação dos Irmãos Lassalistas, no intuito de prestar assistência social, inicialmente às viúvas e crianças órfãs do cenário de guerra da época. Atualmente, a instituição mantém seu caráter assistencial. No entanto, busca atender crianças e jovens, principalmente em condições de pobreza absoluta, em situações de vulnerabilidade social.

Apesar da instituição ter sido fundada por religiosos, a Fundação não possui viés religioso em suas atividades e projetos, mas sim de acolhimento e qualificação dos jovens buscando protegê-los e garantir seus direitos.

Com o passar dos anos, diante do crescimento da organização, se deu a necessidade da elaboração de uma estrutura organizacional mais complexa, contemplando um planejamento estratégico, metas, indicadores e avaliação de resultados. Apesar da Fundação Pão dos Pobres (FPP) não apresentar formalmente um organograma, a instituição é separada por áreas de competência e atuação, de forma que cada setor tem suas responsabilidades para atingir o resultado como um todo.

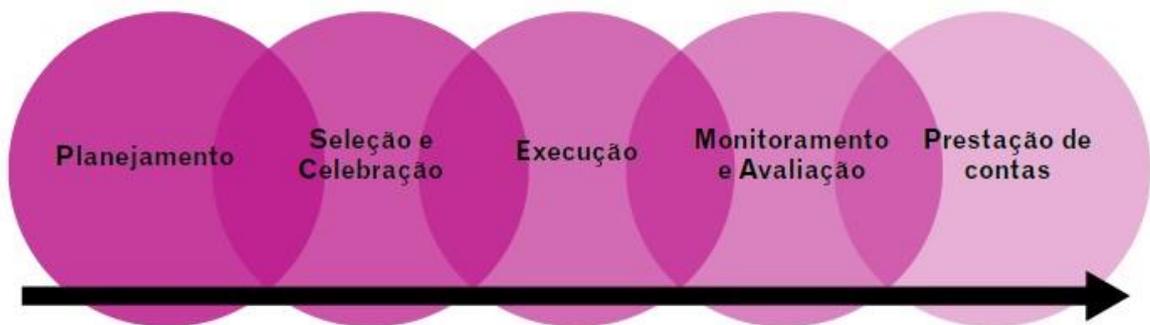
Atualmente, a instituição está passando por uma fase de modernização e adequação da sua estrutura física. Foi instalado o aquecimento solar, visando à redução do custo de energia; sistema de reciclagem, com lixeiras devidamente identificadas; cultivo de horta orgânica; adaptações para acessibilidade; gás natural; restauração do patrimônio tombado. Todas essas iniciativas são focadas na sustentabilidade para um futuro melhor. Assim, o espaço da Fundação serve também como espaço de aprendizagem para que os jovens possam levar esses hábitos para suas comunidades e colocar em prática.

Outro projeto que a instituição desenvolve é junto à equipe do Re-ciclo¹⁶, em que os jovens buscam o lixo orgânico das casas da comunidade de bicicleta, não gerando poluição devido à energia limpa, sendo mecanismo de mobilidade urbana e coleta seletiva. Essa iniciativa é mais um meio para construir o pensamento social desses jovens.

6.3 Planejamento Estratégico

O MROSC propõe 5 etapas a serem seguidas pelas OSC para nortear as parcerias implementadas, conforme mostra a figura 6 são elas:

Figura 6 – Etapas relação de parceria



Fonte: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014.

A primeira etapa e mais importante do ciclo é o planejamento, que deve ser bem elaborado, para garantir que as demais etapas tenham efetividade em suas ações. Nesta etapa, poderá ser elaborado o Plano de Trabalho da organização, que é um documento relevante que serve como norte para a organização de trabalho durante a parceria. Conforme observado na Fundação Pão dos Pobres, foi realizado o Planejamento Estratégico que é similar ao Plano de Trabalho proposto pela Secretaria de Governo da Presidência da República, no livreto “Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014”¹⁷.

A FPP possui um Planejamento Estratégico (PE), de 2016 a 2021, contendo proposta de reordenamento institucional, observando a legislação vigente, para alcançar transformações significativas em seus serviços, programas e projetos, de forma a garantir maior efetividade

¹⁶ Fundada em 2016, a Re-ciclo tem por principal objetivo dar um destino sustentável e adequado àqueles resíduos que antes iam parar nos aterros. Isso é feito por meio da compostagem dos resíduos orgânicos que buscam semanalmente na casa dos clientes, e transformam todo esse material em adubo, um composto rico em nutrientes, que pode ser usado em hotas e jardins.

¹⁷ Disponível em <<http://www.secretariadegoverno.gov.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

em suas ações, conforme aponta o PE. Assim, esse PE visa uma nova orientação, no que se refere ao Terceiro Setor, planejando atender com mais propriedade a missão institucional e o compromisso com a excelência na qualidade da gestão.

No PE, as ações e metas estão estruturadas por quatro eixos estratégicos, que são: planejamento e sustentabilidade, gestão de pessoas, visibilidade e inovação e gestão eficaz dos processos. Em cada eixo apresentado, possui um plano de ação, que contempla as metas, os objetivos, as estratégias para atingi-lo, os indicadores de resultado, a área responsável para cada ação, e o procedimento a ser adotado para realização.

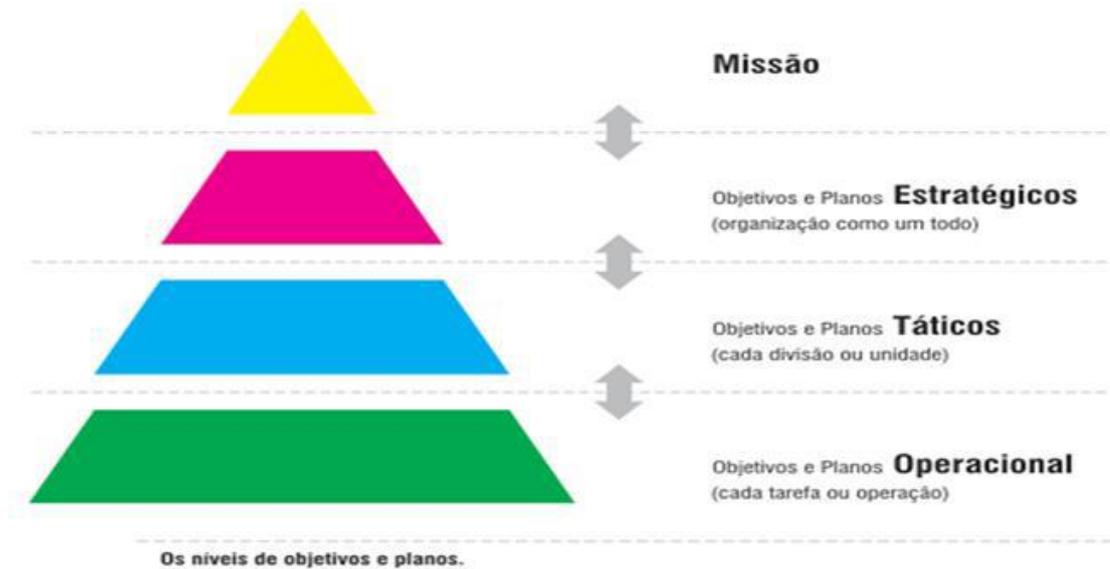
A organização possui um mapa estratégico em seu PE, no qual apresenta as dimensões que visa atingir quanto ao impacto social e a sociedade. Para isto, seus processos são baseados nos princípios da organização. As pessoas e a tecnologia estão alinhadas na base deste mapa, tendo em vista o desenvolvimento das pessoas, propiciar um ambiente de trabalho colaborativo e uma gestão administrativa e de tecnologia.

Conforme o PE 2016-2021,

o alinhamento estratégico permite com que cada um dos funcionários que trabalha na FPP saiba exatamente qual é o seu papel dentro da Organização, e em que direção cada uma de suas ações deve ser guiada, para que os objetivos individuais representem e ajudem na conquista dos objetivos organizacionais (FPP, Planejamento Estratégico 2016-2021, 2017).

O PE está separado em três etapas: a) elaboração e planejamento; b) aprovação e divulgação; e c) desdobramento do Plano Estratégico em planos táticos operacionais. Assim, existem três níveis de objetivos e planos para o alcance de sua missão, conforme figura 7.

Figura 7 – Níveis de Planejamento



Fonte: FPP, PE 2016-2021, 2017.

A estratégia utilizada para a modelagem dos objetivos, diretrizes e metas da FPP, se configura a partir dos eixos apresentados na figura 8.

Figura 8 – Onde queremos chegar em 2021



Fonte: FPP, PE 2016-2021, 2017.

O PE hoje está na etapa de “Execução e Implementação dos 4 eixos”, na qual estão sendo atendidos dentro do cronograma previsto, cumprindo as suas metas estipuladas para esta fase. Foram realizadas algumas adequações dos objetivos, tendo em vista as mudanças de cenário da economia, diminuição dos repasses e aumento dos custos, conforme relatou o gestor.

O curso de especialização “Educando para Transparência” em que o gestor da instituição participou, se constatou de grande importância para o desenvolvimento da

Fundação, pois o estudo de caso utilizado foi a própria organização. O principal objetivo deste curso foi a aplicação prática dos ensinamentos em seu local de trabalho, partindo da premissa de fazer todo mapeamento da instituição, como: planejamento, marco zero, Matriz Swot, entre outras melhorias a serem implementadas. Com isto, a Fundação Pão dos Pobres promoveu a grande mudança de gestão da organização, já que quando o gestor ingressou na instituição, em 2008, havia uma gestão muito precária. No início de sua trajetória na Fundação Pão dos Pobres, eram 60 profissionais, enquanto hoje, são 230 profissionais atuando.

O grande crescimento no quadro de profissionais e atendimentos realizados na organização se deu após finalização do curso “Educando para Transparência” e da reestruturação do Planejamento Estratégico da Fundação Pão dos Pobres, em que foi possível estabelecer um avanço institucional quantitativo e qualitativo no serviço prestado. A partir disso, foram sendo criados projetos educativos para captação de recursos, através de editais.

Entre os propósitos de gestão construídos durante o curso, estão: aumentar a capacidade de captação de recursos e de planos de cooperação, técnicas e termos de fomento. Assim, a FPP já seguia as diretrizes desse alinhamento estratégico desde o início do curso, de forma que o aumento do número de atendimentos prestados e funcionários foi dentro de uma previsão de um planejamento que se executou conforme as metas propostas.

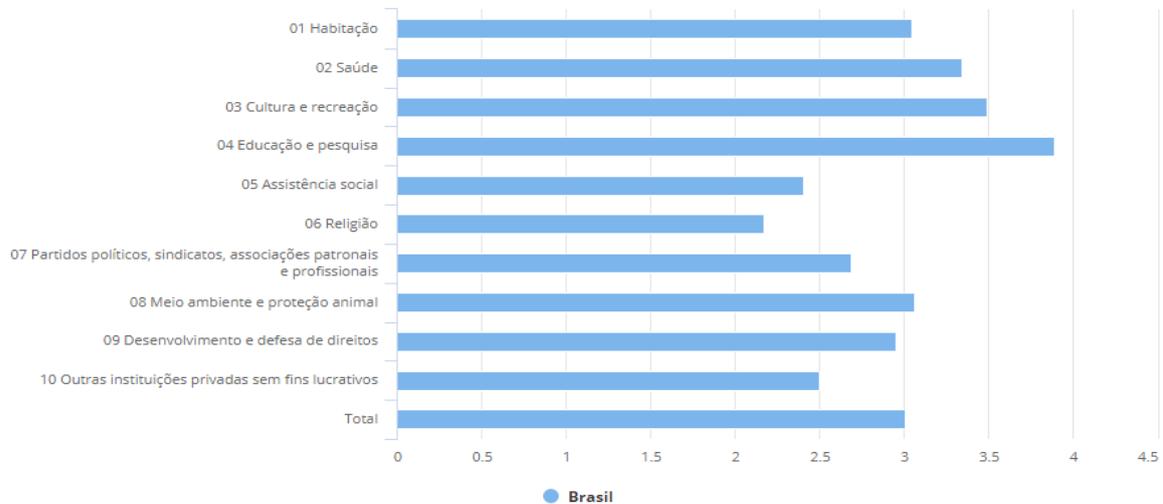
A aplicação do Planejamento Estratégico possui um ciclo de 10 anos e atualmente ainda está em curso na instituição, dado que nos 2 primeiros anos foram somente de mapeamento dos processos, visto que não era possível aplicação imediata do conhecimento, pois necessitava também exercer a função de gestor da instituição.

Desta forma, é possível verificar que a Fundação Pão dos Pobres vem passando por um processo de aperfeiçoamento em sua gestão no decorrer destes últimos 10 anos, facilitando sua trajetória quanto às adaptações necessárias para a captação de recursos via Administração Pública.

6.4 Captação de Recursos

Segundo estudo realizado pelo IBGE no ano de 2010, analisando o salário médio mensal das entidades sem fins lucrativos, foi verificado que o maior salário se concentra nas entidades de Educação e Pesquisa, com o salário de R\$3,89, enquanto nas instituições de Assistência Social, da mesma ramificação da Fundação Pão dos Pobres, essa média salarial cai para R\$2,41 (IBGE, 2018). Na figura 9, é possível verificar os valores médios para as finalidades indicadas pelo estudo à nível Brasil.

Figura 9 – Salário médio mensal das entidades sem fins lucrativos – IBGE 2010



Fonte: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 10 de nov. de 2018.

Os recursos financeiros para pagamento de funcionários fixos estão em uma média salarial abaixo da expectativa de mercado privado. Muitas vezes, não se torna tão atrativo financeiramente trabalhar em OSC. No entanto, a principal motivação para os colaboradores no campo do terceiro-setor é a sensação de gratificação e utilidade de seu trabalho.

Na terceira etapa do livreto “Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014” (BRASIL, 2018) é a fase da Execução. Nesta fase é que são realizadas as atividades planejadas, de forma que a OSC se responsabiliza pelo gerenciamento administrativo e financeiro dos recursos recebidos através do MROSC. Desta forma, a organização precisa ter bem elaborado seu planejamento estratégico, que deverá constar as despesas de equipe de trabalho, diárias (se houver) e custos indiretos. Um ponto importante a ser observado é que o recurso será liberado através de parcelas conforme proposto no cronograma. A lei recomenda que o repasse das parcelas seja acompanhado pela OSC, através de plataforma eletrônica na internet, que deverá ser disponibilizada pela Administração Pública.

A Fundação Pão dos Pobres possui financiamento através das seguintes fontes financeiras: Funcrância; isenção fiscal; ICMS; NF gaúcha; campanhas de doações espontâneas; captação de recursos materiais, roupas, equipamentos e outros; editais públicos (MROSC) e privados. Atualmente, os montantes financeiros recebidos pela FPP são de 25% aportes de Parcerias Público Privadas (Prefeitura de POA, Secretarias, FASE, Governo do Estado, entre outros), 12% através do Funcrância, 10% são recursos próprios da instituição (locação de salas/espacos/imóveis para eventos), 13% por meio de Projetos (participação em editais pontuais, exemplo edital de projeto social da Coca Cola), e os 40% restantes são de

doações espontâneas (recursos, alimentação, roupas, entre outros), configurando a maior parte de arrecadação de recursos.

Sobre a captação de recursos através da iniciativa privada, se configura na forma de dedução de imposto de renda, e a partir disso, a organização tem o desafio de apresentar seu diferencial, tendo em vista que deve demonstrar para os empresários o porquê devem investir 1% do seu imposto de renda na Fundação Pão dos Pobres.

Sobre a captação de recursos através da Administração Pública pelo MROSC, a instituição além de demonstrar seu resultado financeiro, deve apresentar o quanto de impacto social ela proporcionou nesse período de parceria. O resultado final deverá ser apresentado pelo gestor público responsável pela parceria com a OSC, e emitirá um parecer técnico contendo a análise de prestação de contas, em que deve constar: a) resultados alcançados e seus benefícios; b) impactos econômicos ou sociais; c) grau de satisfação do público beneficiário e; d) possibilidade de sustentabilidade das ações após o término da parceria. (BRASIL, Secretaria de Governo da Presidência da República, 2018).

6.5 Preparação quanto ao Novo MROSC

O MROSC preza pela garantia de direitos e entrega de serviços públicos de qualidade à população, sendo um dos seus objetivos finais a geração de impactos econômicos ou sociais. Nesse sentido, a FPP está bem empenhada com as adequações necessárias à implementação do MROSC, já que anteriormente já se fazia essa medição de impacto social do seu trabalho à sociedade. Em 2008, quando foi elaborado o planejamento estratégico, a FPP já se baseava nessa premissa de gestão, desta forma o MROSC não surpreendeu negativamente a organização, já que o MROSC exige um quadro profissional tipificado com formação, equipe multiprofissional, entre outras exigências normativas.

O PE sempre foi se adequando a legislação vigente, assim com o surgimento desta legislação específica, minimamente a FPP já tinha uma trajetória e experiência em seguir normatizações. O MROSC se apresenta como um mecanismo eficiente para qualificar mais ainda quanto à construção dos indicadores de qualidade e na elevação da métrica das metas que pretende atingir. Assim, um dos elementos inovadores desta legislação é que além da organização jurídica legal, é necessário a prestação de contas não somente de forma contábil, mas atenta aos aspectos sociais que os recursos vão atingir, no caso da FPP se configura pela elevação da qualidade do atendimento realizado e o resultado esperado para aquele público alvo.

Com a adequação do marco, a FPP no final de seu período de atendimento, precisa analisar a qualidade da assistência prestada a este adolescente, se o curso profissionalizante foi efetivo sendo capaz de se inserir no mercado de trabalho, entre outras questões sociais. A conciliação da prestação de contas com o impacto social que a organização está executando é a grande chave dessa adequação. O MROSC está colaborando na qualidade da elaboração e dimensão dos indicadores, objetivos e estratégias implementadas nas Organizações da Sociedade Civil. O gestor socioeducativo aponta que o MROSC qualificou todo trabalho que já vinha sendo feito, trouxe mais *expertise* e desafiou a qualificar e aprimorar as ações executadas.

6.5.1. Equipe de trabalho multidisciplinar

A Fundação Pão dos Pobres possui uma equipe de trabalho multidisciplinar na mobilização de recursos financeiros, materiais e humanos, e por meio dessa equipe foi construído o próprio MROSC dentro da FPP. A instituição de antemão estava com um processo de implementação de novas técnicas de gestão através do novo Planejamento Estratégico. Desse modo, não houve bruscas incidências na parte de captação de recursos depois da instauração do MROSC, mas a partir disto passaram a realizar melhorias nas técnicas já em execução.

A organização conta com uma equipe multidisciplinar para executar os projetos propostos. O quadro de pessoal é composto por 1 contador, 5 pedagogos, 12 assistentes sociais, 13 psicólogos, 2 advogados, 1 administrador, 1 relações públicas, 1 nutricionista e 1 especialista em gestão de projetos.

Um exemplo de impacto positivo que a equipe multidisciplinar apresenta pode ser demonstrado a partir da função da nutricionista, que apesar de ser uma contratação de atividade meio, esta impacta no resultado final de todo o trabalho, já que possui a finalidade de fazer o aporte nutricional de toda instituição, de forma que pensa no tipo de alimento para elevação nutricional das crianças e adolescentes. A profissional de nutrição elabora um plano alimentar baseado na evolução da criança, e conseqüentemente, isso gera uma economia financeira – além de encarregar-se da saúde dessa criança ou adolescente, já que a profissional elabora um cardápio nutricional balanceado e saudável, além de ter o conhecimento técnico de melhor época do ano para comprar determinados alimentos conforme a safra, onde comprar os alimentos mais saudáveis e baratos, bem como fazer a gestão e seleção do

recebimento de doações do Mesa Brasil e Banco de Alimentos, se tornando necessário ter uma pessoa especializada para entender o que é necessário e mais econômico.

Estes profissionais são considerados suportes quanto à captação de recursos, pois a atividade fim é atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade. A execução dos serviços e a prestação de contas caminham lado a lado, de forma que, em alguns momentos, os profissionais são figuras executoras dos projetos, e, em outros momentos, prestam suporte ao planejamento. Considera-se o papel de suporte quando os profissionais auxiliam na elaboração do Planejamento Estratégico, em que estes profissionais são consultados para analisar as viabilidades e necessidades financeiras para realização dos projetos, conforme a área de sua competência. Partindo da perspectiva da captação de recursos, podemos considerar a equipe multidisciplinar como prioritariamente executores da captação de recursos. O gestor socioeducativo aponta também como exemplo o profissional responsável pela contabilidade da instituição, que faz a sistematização dos dados da instituição, enquanto a nutricionista, faz a confecção do cardápio, ou seja, esses profissionais fazem os orçamentos e cálculos de sua área de competência, e verifica-se os indicadores que servirão como métricas para medir a efetividade dessas ações.

6.5.2. Capacitação da equipe

A significativa mudança foi quanto aos conhecimentos específicos necessários da equipe, referente ao conteúdo legal sobre termos de fomento, cooperação e parceria. A equipe buscou se adequar tecnicamente, fazendo um estudo detalhado do marco para ver como seria implementado em cada etapa, bem como os serviços que são em parceria com a Prefeitura de POA iriam operar a partir desta nova normativa. As demais formas de captação de recurso realizadas pela instituição, como o Funcriança, Imposto de Renda PF e PJ, não sofreram nenhum impacto, já que o MROSC não faz esse tipo de regulação.

A FPP proporcionou à sua equipe que realizasse a capacitação básica até a mais complexa. A capacitação de extensão se deu mediante a liberação do funcionário no período de trabalho para dispor de tempo de estudo, já que a instituição não possui recursos financeiros para pagar os cursos de mestrado, especialização, entre outros. Enquanto a capacitação corporativa, a partir de cursos mais básicos de 20, 40 e 80 horas, se deu mediante profissionais externos que ministraram aulas no espaço físico da FPP para a equipe, cursos que englobavam: a construção de indicadores, Matriz Swot, Marco Zero, levantamento de dados, marco regulatório, etc. Além do curso específico sobre o MROSC, foram realizadas

diversas outras capacitações com agentes externos (universidades, profissionais liberais, parceiros voluntários, entre outros).

6.5.3. Indicadores de Impacto

O gestor da FPP entende como positivo o MROSC, já que essa nova legislação regula a situação da gestão das Organizações Sociais, de forma que não basta a organização ter boa vontade para realizar seus projetos, necessita ter capacidade de fazer uma gestão de indicadores, de resultados, prestação de contas, de coleta de dados, de desvio padrão, de média, entre outras variáveis importantes para medir o desempenho do serviço prestado. Com isto, é necessário efetivar a transformação do trabalho, e mostrar como se deu os resultados alcançados a partir do público-alvo.

O gestor socioeducativo que acompanha a FPP antes e depois da implementação do MROSC, sustenta que

“a grande premissa do MROSC é essa transformação, já que antes os convênios exigiam mais a prestação de contas financeira. O MROSC não prevê somente a prestação de contas, mas pensa no marco zero, a partir de um ano o que foi desenvolvido, e o resultado após esses 12 meses, tudo alinhado com a parte financeira. Não basta constar que investiu em X, Y e Z, mas tem que mostrar a evidência do que melhorou a partir de indicadores, por exemplo: elevar grau de aprendizagem, e de que maneira vai fazer isso”.
(Entrevista 1)

Assim, a FPP utiliza como um dos medidores de efetividade de suas ações os jovens adolescentes que cometem atos infracionais, analisando se depois da passagem pela organização, o mesmo adolescente volta ou não a cometer atos infracionais. O principal objetivo neste caso é que o jovem não volte a cometer esse tipo de delito, sendo o trabalho da FPP voltado para a diminuição do ato infracional dos jovens. No entanto, o gestor aponta a importância de observar que, depois de voltar à sociedade, é necessário fazer o acompanhamento em que caminho este jovem traçou (se está estudando, trabalhando, constituiu família, qual a sua trajetória após a instituição), para verificar se a FPP contribuiu positivamente no curso de sua vida.

As principais dificuldades relacionadas pelo gestor foram: a) desafio a se adequar à lei do MROSC e; b) coleta dos dados dos indicadores de impacto. O segundo ponto se tornou um obstáculo para a organização, já que ainda não possui um método específico para mensurar a especificidade da coleta dos dados, já que são dados complexos, que se pode medir somente quando cessa o serviço, por meio do indicador de impacto, ou de resultado, durante todo

processo em que o jovem esteve na Fundação, traçando o marco zero da entrada do adolescente, até a saída deste.

6.5.4. Incubadora social

A FPP está com projeto de uma incubadora/observatório social, junto de universidades e mercado de trabalho, para analisar o caminho que este jovem percorreu depois de sua passagem pela FPP, para verificar se a instituição foi capaz de cumprir a sua missão com sucesso, buscando que este jovem não venha a reincidir em atos infracionais. Este projeto é muito importante para que a organização consiga se questionar criticamente sobre o jovem que volta a cometer atos infracionais, averiguando se foi falha da organização em suas ações, ou se é uma prerrogativa do comportamento e personalidade do jovem.

A ideia surgiu após o MROSC, e vem buscando qualificar os serviços através da inovação de tecnologia social. A partir dessa iniciativa, começaram a criar outras formas de melhora para a FPP. A principal questão colocada para dar andamento à esta inovação é: de que maneira as nossas práticas e serviços qualificam a replicabilidade do serviço prestado à jovens e adolescentes?

O primeiro passo foi mapear por áreas de atuação, por amostragem do mesmo público alvo, com mesmo objetivo principal - diminuir a violência urbana, no caso da FPP. A partir disso, analisa-se os adolescentes que já passaram por medidas de reabilitação. Por meio desse observatório e coleta dos dados, se fez a análise dos resultados de como o serviço da instituição estava impactando para a diminuição da violência urbana efetivamente. Na análise, é verificado o perfil desse jovem que já teve incidências, é realizado o mapeamento do trabalho prestado no âmbito sócio assistencial, o acompanhamento psicossocial e pedagógico, a reinserção na escola regular, e verificado se estes dados no período de um ano diminuíram.

Diante de estudos realizados conforme essa metodologia, foi possível verificar cientificamente que os índices de reincidentes de atos infracionais que receberam apoio da FPP diminuíram significativamente. Na primeira amostragem, foi verificado que 35% dos jovens e adolescentes atendidos pela organização tiveram reincidência no ato infracional, havendo uma grande diminuição para 7% de reincidência, com o acompanhamento no período de um ano.

A incubadora social é um projeto que apresenta considerável impacto socioeducativo, sendo um mecanismo de diálogo com as Políticas Públicas do RS e, a partir disso, foi criado o Programa RS Socioeducativo, que possui “a finalidade de auxiliar a inserção familiar,

educacional, sanitária, profissional, cultural, esportiva e ocupacional do adolescente e do jovem adulto”, conforme art. 1º, da Lei 13.122/2009. O Programa RS Socioeducativo é um programa de oportunidades e direitos, e através da apresentação dos indicadores consolidados pela Fundação, foi possível levantar a questão da reinserção do jovem e adolescente em questão de vulnerabilidade ao Governo do Estado, mostrando que o acompanhamento destes adolescentes após o cumprimento das medidas socioeducativas diminuiu os atos reincidentes. Os dados coletados para esse diálogo com a Administração Pública foram coletados com o trabalho executado pela FPP.

Essa metodologia criada pela FPP, foi possível, através da observação de dados científicos, coletando esses dados por meio da Secretaria de Segurança Pública, informações do Sistema Prisional e Carcerário Juvenil e/ou Adulto, consultando através do CPF do adolescente, para verificar onde ele está após ter passado pelo acompanhamento social, visando mapear os indicadores necessários para o cálculo do índice de qualidade do serviço prestado pela organização.

As organizações sociais, em sua maioria, antes da implementação do MROSC, não se interessavam com o pós-atendimento ao seu público-alvo, dando atenção somente ao período de atendimento e o resultado gerado, de forma que, depois que desligado da organização, não é mais sua responsabilidade. No entanto, essa atitude faz com que se perca dados importantíssimos para melhorar seus serviços, e também verificar se o atendimento prestado foi de qualidade.

A FPP pretende ampliar esse projeto. Hoje, realiza o observatório no intuito de verificar os indicadores sobre a diminuição da violência urbana, e deseja começar a mapear outras áreas: de que maneira se concretiza a melhora da qualidade de vida desses jovens, o emponderamento dessas famílias quanto aos adolescentes que receberam assistência, a questão da escolaridade, entre outras indagações construtivas para elaboração de projetos futuros e mais assertivos nessas fraquezas.

A educação é um dos seus próximos quesitos de mapeamento, porque se percebe que quanto maior o grau de vulnerabilidade, menor o grau de escolaridade, da mesma forma que quanto mais violação de direitos essa criança ou adolescente vivencia, menos ele permanece ou está na escola. A busca para elevar a escolaridade é também uma Política Pública. Os ganhos sociais com esse projeto são de grande valor para a sociedade, já que a elevação da qualidade de vida desses jovens, com essa criança regularmente na escola, futuramente surgirá melhores possibilidades de conseguir um emprego, e assim, menor probabilidade de se envolver com situações ilícitas. Outro dado complementar é sobre as crianças que foram

violadas de forma mais intensa e complexa, sendo necessário avaliar a possibilidade de uma família substituta para reinserção social, ou seja, precisa analisar de que maneira se têm criado mecanismos de adoção, sendo mais uma maneira de dialogar com Políticas Públicas.

A FPP também busca fazer um trabalho junto às universidades, pois não possui competências científicas para estudo e pesquisa. Dessa forma, a universidade age como parceira, e pode fazer a coleta e compilação de dados, de forma que consegue gerar informações científicas por meio dos experimentos sociais e, a partir disso, implementar um plano de intervenção mais adequado para a realidade abordada. Atualmente, a organização possui parceria com a UFRGS e a PUCRS.

6.5.5. Inovações na Fundação Pão dos Pobres para a implementação do MROSC

Na figura abaixo, podemos observar as adequações que se fizeram necessárias, a partir da implementação do MROSC, de forma a verificar se foram inovadoras ou não para a organização estudada e as competências que a FPP já vinha desenvolvendo em seu planejamento estratégico:

Figura 10 – Mudanças na Fundação Pão dos Pobres a partir do MROSC

Mudanças na Fundação Pão dos Pobres a partir do MROSC		
O que muda com o MROSC	Planejamento Estratégico FPP	Inovou ou não na organização?
Abrangência Nacional	Se adaptando às normativas federais, enquanto antes trabalhava apenas com normativas municipais e estaduais.	Sim, foi necessária a capacitação dos profissionais conforme a nova legislação.
Inexigibilidade de certificações ou títulos específicos	Não foi necessário.	Não.
Termo de Fomento, Termo Colaboração e Acordo de Cooperação	Se adaptando quanto aos conhecimentos necessários sobre a legislação.	Sim, foi necessária a capacitação dos profissionais conforme a nova legislação.
Plano de Trabalho	A FPP possui o Planejamento Estratégico que possui princípios, diretrizes e metas a serem atingidas.	Sim, na parte de mensuração de resultados será necessário apresentar o impacto social do trabalho realizado.
Procedimento de Manifestação de Interesse Social	No planejamento estratégico já contemplava a manifestação de interesse social.	Não, a FPP já se apresentava como interessada em editais de parcerias público privado
Novos princípios e	A FPP possui seus princípios e diretrizes próprios	Sim, a FPP passou a qualificar e a mapear os

diretrizes	conforme seu planejamento estratégico interno.	resultados do serviço prestado durante e depois, em que o MROSC analisa o impacto social realizado. Além disso, propõe a incubadora social como meio de diálogo com a administração pública para implementação de políticas públicas mais assertivas.
Atuação em Rede	A FPP não tem em seu planejamento essa modalidade especificada.	Sim, pode ser uma novidade para a organização.
Capacidade técnica e operacional da sociedade civil	A FPP não possui em seu planejamento ações voltadas para a capacitação, somente a convocação de uma equipe multidisciplinar.	Sim, foram realizadas capacitações dentro da FPP para a capacitação de toda a equipe, de forma que cada um pode ajudar na sua área de competência no dispêndio de recursos financeiros mais assertivos.

Fonte: elaborado pela autora.

Com isto, apesar de breves adequações, ainda assim foi necessária dedicação e aperfeiçoamento do planejamento da organização para cumprir as diretrizes propostas pela nova legislação, mesmo já apresentando um estágio mais avançado em sua gestão comparada à maioria das Organizações da Sociedade Civil.

A FPP possui uma longa trajetória no campo de assistencialismo social, se tornando uma organização consistente no Estado do Rio Grande do Sul, se consagrando como uma instituição bem organizada e que consegue cumprir suas premissas causando impactos positivos para toda a sociedade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal identificar a estratégia de preparação da Fundação Pão dos Pobres para a captação de recursos, sob o novo MROSC, e as adequações que foram necessárias para esta forma de financiamento.

Diante da falta de estudos científicos no Campo de Públicas, quanto à nova regulamentação sobre os repasses financeiros às Organizações da Sociedade Civil, se faz de significativa contribuição acadêmica os estudos acerca da implementação no dia a dia de uma organização, podendo observar as suas estratégias e dificuldades no decorrer da adequação legal.

Pensando nisso, este trabalho buscou: identificar e descrever as estratégias atuais acerca da captação de recursos da organização escolhida; analisar se as práticas disseminadas na instituição foram eficazes quanto ao modelo de financiamento público estudado nesta pesquisa; descrever e analisar criticamente as novas regras de financiamento das OSCs impostas pelo novo marco; e comparar os conhecimentos e competências atuais da OSC com as demandadas pelo novo MROSC.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com o gestor, documentos da organização, sítios eletrônicos relevantes para esta pesquisa e dados secundários. Para aprofundar o estudo de caso, foi analisado o planejamento estratégico da organização, no qual foi possível verificar o projeto, a implementação e os primeiros resultados concretos desse mecanismo, que tem sido primordial para a gestão mais qualificada na Fundação Pão dos Pobres.

A organização apesar de já seguir um programa de trabalho com o seu planejamento, ainda assim precisou se capacitar e entender as especificidades do MROSC, e mesmo que as adequações não tenham sido drásticas na estrutura, foi possível verificar uma significativa melhora no diálogo com a Administração Pública, no que tange à formulação de Políticas Públicas, por meio da incubadora social, e também uma maior integração da equipe de trabalho, participando de todo processo de planejamento e capacitação, quanto à nova legislação.

A principal inovação apresentada pelo MROSC é a concordância na prestação de contas vinculada ao impacto social que a organização está gerando para a sociedade como um todo. Na organização em que foi feito este estudo de caso, a legislação tem colaborado na qualidade da execução do planejamento, na mensuração dos indicadores de qualidade, objetivos e estratégias implementadas. Assim, o maior aprendizado para a Fundação Pão dos

Pobres tem sido a qualificação de todo trabalho realizado, trazendo mais *expertise* e desafiando o aprimoramento das ações planejadas.

A partir disso, a gestão da FPP se aprimorou quanto a implementação dos indicadores de impacto social, o acompanhamento dos pós-atendimentos na instituição por meio da incubadora social, a implementação de melhorias na estrutura física, a elaboração do planejamento estratégico como plano de trabalho, o investimento em capacitação da equipe, a criação de projetos educativos, para concorrer a editais, formando Parcerias Público-Privadas e a aproximação da organização com a Administração Pública, sendo parceira na formulação de Políticas Públicas mais inclusivas e assertivas.

Os dados obtidos neste trabalho foram suficientes e satisfatórios para o atingir os objetivos propostos nesta pesquisa. Apesar do cenário econômico brasileiro não ser favorável quanto ao repasse de recursos financeiros às Organizações da Sociedade Civil, ainda assim, existem instituições como a Fundação Pão dos Pobres, que buscam captar recursos através dessa prerrogativa, e fazer com que o valor monetário seja transformado em ações construtivas para uma sociedade melhor, e até mesmo sendo meio de interlocução com o governo.

O estudo de caso nesta Fundação se apresentou de significativa contribuição para a construção de conhecimento no âmbito da assistência social, no qual foi possível verificar a aplicação prática de métodos eficientes no campo social, dialogando com a Administração Pública e trabalhando em conjunto para uma sociedade melhor.

Por fim, no que se refere à possibilidade de indicar estudos futuros que possam complementar o presente estudo, sugere-se o acompanhamento da organização ao longo do tempo, a realização de pesquisa, através do método *survey*, junto à outras Organizações da Sociedade Civil, uma vez que, tais pesquisas podem ser interessantes no sentido de contribuírem na verificação de instrumentos ou ações que outras organizações podem ter realizado, no que concerne à preparação para o novo MROSC.

REFERÊNCIAS

ABREU, Welles Matias de.; GUIMARÃES, Daniela Rode. **Gestão do Orçamento Público**. Brasília: ENAP, 2014.

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

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – FASFIL**. Mapa interativo de número de unidades locais das entidades sem fins lucrativos, 2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques>>. Acesso em 20 nov. 2017.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. **Mapa OSC**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html#estado>>. Acesso em 21 nov. 2017.

BRASIL. Fundação Pão dos Pobres. **Planejamento Estratégico – 2016 a 2021**. Material disponibilizado diretamente com a Fundação Pão dos Pobres.

BRASIL. Governo Federal. **Lei Nº 13.019, de 31 de Julho de 2014**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/L13019compilado.htm>. Acesso em 22 set. 2016.

BRASIL. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **Lei Nº 13.122, de 09 de Janeiro de 2009**. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2013.122.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2018.

BRASIL. Governo Federal. **Portal Participa.br - MROSC**. Disponível em: <<http://www.participa.br/OSC>>. Acesso em 20 nov. 2017

BRASIL. Governo Federal. **Portal Participa.br – Dados e Indicadores**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/dados-indicadores.html>>. Acesso em 20 nov. 2017

BRASIL. Parceiros Voluntários. **Gestão Sustentável e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/all-project-list/gestao-sustentavel-e-o-marco-regulatorio-do-terceiro-setor/>>. Acesso em 07 maio. 2017.

BRASIL. Parceiros Voluntários. **Educando para a transparência**. Disponível em: <<http://transparencia.parceirosvoluntarios.org.br/>>. Acesso em 09 maio 2017.

BRASIL. Planejamento do Governo Nacional. **Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil entra em vigor**. (Publicado em 25/01/2016). Disponível em:

<<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/noticias/novo-marco-regulatorio-das-organizacoes-da-sociedade-civil-entra-em-vigor>>. Acesso em 20 maio 2017.

BRASIL. Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul. **ITCD (Imposto sobre Transmissão “Causa Mortis” e Doação de Quaisquer Bens e Direitos**. Disponível em https://www.sefaz.rs.gov.br/Site/MontaDuvidas.aspx?al=l_faq_itcd_geral. Acesso em 20 nov. 2018.

BRASIL. Secretaria de governo. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em < <http://www.secretariadegoverno.gov.br/iniciativas/mrosc>>. Acesso em 20 nov. 2018.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? **Revista REAd – Edição 14 Vol. 6 No. 2**, mar-abr 2000.

CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos - a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo Social; Rev. Sociol. USP**, S. Paulo, 12(2): 237-255, novembro de 2000.

DAGNINO, Evelina. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política & Sociedade. N.5**. Out. 2004. P. 139-164.

FARIA, Cláudia Feres. Estado e organizações da sociedade civil no Brasil Contemporâneo: construindo uma sinergia positiva? **Rev. Sociol. Polít., Curitiba, v.18, n.36**, p. 187-204, jun. 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIFE. **Governança e escassez de recursos são desafios à implementação do MROSC**. Sítio eletrônico do GIFE. (Publicado em 11/07/2018). Disponível em: <<https://gife.org.br/governanca-e-escassez-de-recursos-sao-desafios-a-implementacao-do-mrosc/>>

GRACIOLLI, Edilson J.; LUCAS, Marcílio R. **“Terceiro Setor” e ressignificação da sociedade civil**. 2006

GOHN, Maria da G. 500 anos de lutas sociais no Brasil: movimentos sociais, ONGs e terceiro setor. **Rev. Mediações**, Londrina, 2000.

IPEA. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília, 2018.

LOPES, Laís de Figueirêdo; SANTOS, Bianca dos; BROCHARDT, Viviane. BRASIL. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014**. Brasília: Presidência da República, 2016.

MARTINS, Humberto Falcão. Governança colaborativa na prática. Desafios das parcerias com organizações sociais no Brasil. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**. 2006.

MORALES, Carlos A. Nem privado nem estatal: em busca de uma nova estratégia para a provisão de serviços públicos. **Revista Serviço Público**. Nº 4, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução (por) Fernando C. Prestes Motta. 5ª ed. São Paulo, Pioneira, 1976.

PANNUZIO, Eduardo; SOUZA Aline Gonçalves de. **Sustentabilidade Econômica das Organizações da Sociedade Civil. Desafios do ambiente jurídico brasileiro atual**. Fundação Getúlio Vargas, Direito, SP.

SANTOS, Leane Mota Araujo dos.; LOPES, Fernando Dias.; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Análise crítica em organizações sociais: apropriando teoria e prática de seus componentes estruturais e culturais. **CADERNOS EBAPE. BR, v.5, nº2**, Jun 2007.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Agências, contratos e OSCIPs: a experiência pública brasileira**. FGV Editora, 2007.

XAUSA FILHO, Leônidas. **Abordagens recentes no orçamento público**. Projeto Cota Base Zero da Divisão de Programação Orçamentária (DPO). 2007.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO ENTREVISTA

ROTEIRO ENTREVISTA
Local e data de realização da entrevista:
Dados do entrevistado:
1. HISTÓRIA E SITUAÇÃO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO.
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> a) Como a organização se divide? Há áreas específicas de finanças, marketing, recursos humanos, compras, administrativo, captação de voluntários, etc? b) Caso tenha, como funciona a área de finanças? Quais suas responsabilidades? c) As funções neste setor são bem definidas? d) Quantas pessoas trabalham nesse setor/área e quais as suas qualificações/experiência para trabalhar nessa área?
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> a) É elaborado algum planejamento mensal, trimestral ou anual para as finanças da organização? b) Nesse planejamento são verificadas as ameaças e oportunidades que podem interferir no cumprimento da missão? c) Quais os pontos contemplados nesse planejamento quanto às finanças?
4. CAPTAÇÃO DE RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> a) É elaborado um orçamento que contemple financeiramente os projetos previstos para o ano? Este orçamento é revisado com determinada frequência? Quais os itens que compõem esse orçamento? b) Qual o principal meio de captação de recursos da organização? Há doações do setor privado e pessoas físicas? Há captação de recursos públicos? Como é feita? c) Existem pessoas capacitadas/com experiência para tais funções?
5. MROSC
<ul style="list-style-type: none"> a) A organização já captou recursos através do Marco Regulatório das OSCs? b) Como a OSC se preparou para esse novo marco? b) Foram encontradas grandes dificuldades nesta forma de financiamento e/ou elaboração do projeto? Se sim, quais? c) A organização utilizaria novamente esta forma de auferir recursos financeiros?