

**TERCEIRO SETOR EM SANT'ANA DO LIVRAMENTO:
UMA ABORDAGEM SOBRE AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Ubalдина Prestes Leal¹
Guilherme Howes Neto²

RESUMO

A proposta deste artigo é ampliar o leque de informações em relação às Organizações Familiares do Terceiro Setor de Sant'Ana do Livramento, por meio da análise de três entidades identificadas como Creche Pai Sete, Movimento A Mãe e Centro Espírita Mei Mei, denominadas de Organizações Familiares do Terceiro Setor. Procura-se ter uma visão mais focada de como se organizam, se administram e se mantêm diante das demandas dos seus assistidos, dentro de suas casas ou anexos, com o envolvimento direto dos familiares nas atividades. Com essa finalidade, foram realizadas entrevistas com os responsáveis e constatado que realizam um trabalho relevante e mesmo corajoso diante das incertezas a que estão expostos, principalmente no aspecto financeiro, pois a maioria sobrevive de doações da comunidade. O que se pode inferir dos casos analisados é um alto grau de informalidade no aspecto da gestão e estruturas físicas precárias. Além disso, tangencialmente, os gestores estão em um contexto com tênue linha entre o assistencial (bem dos outros) e o particular (seu próprio bem), considerando que se torna muito difícil estabelecer uma separação entre ambos os interesses, em função do ambiente em que as ações são desenvolvidas e do completo envolvimento das famílias.

Palavras-chaves: Terceiro setor. Informalidade. Assistencialismo. Organizações Familiares.

**THIRD SECTOR IN SANT'ANA DO LIVRAMENTO:
AN APPROACH TO FAMILY ORGANIZATIONS**

ABSTRACT

The purpose of this article is to expand the range of information regarding the Third Sector Family Organizations of Sant'Ana do Livramento, through the analysis of three entities identified and named as Third Sector Family Organizations. The aim is to have a more focused view of how they are organized and managed and how they remain despite the demands of their beneficiaries, within their homes or annexes, with the direct involvement of the families in the activities. To this end, interviews were conducted with the leaders, and it was found that they perform an important

¹ Jornalista, graduada pela PUCRS em 1982, diretora da Support Comunicação em Santana do Livramento/RS. Atualmente desenvolve trabalhos jornalísticos nas áreas do direito e do agronegócio. Atuou por diversos anos em setores do comércio, serviço e saúde. Especialista em revistas e informativos e iniciando a atuação em produção de conteúdos para mídias sociais. Contato: dinajor.leal@gmail.com.

² Orientador. Professor da Teoria Social da Universidade Federal do Pampa. Contato: guilhermehowes@gmail.com

and courageous work even in the face of the uncertainties to which they are exposed, especially in the financial aspect, as most survive with community donations. What can be inferred of the cases is a high degree of informality in management and precarious environments. Moreover, tangentially, managers are in a context with a fine line between welfare (of others) and private (one's own good), considering that it is very difficult to establish a distinction between both interests, because of the environment in which the actions are developed, and the full involvement of families.

Keywords: Third Sector. Informality. Welfare. Family Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Dependendo da circunstância em que uma pessoa ou uma família se encontra, qualquer ajuda é bem-vinda, mesmo que sua validade seja instantânea, apenas por um dia ou por horas, portanto provisória e passageira. Nesse sentido, as Organizações Familiares do Terceiro Setor ocupam um espaço que cativa e envolve aqueles desprovidos de recursos financeiros para se sustentarem. Quando sentem fome, recebem um alimento; quando sentem frio, recebem um abrigo. Assim, dia após dia e em sucessivas ocasiões as Organizações Familiares do Terceiro Setor desenvolvem um papel social que as tornam importantes dentro de sua comunidade. Em uma realidade em que o Município, o Estado e a União não alcançam, seja pela falta de políticas públicas ou simplesmente por que as necessidades individuais passam despercebidas em meio aos bolsões populacionais da periferia, onde existe muita pobreza e falta de assistência que somente conhece quem ali vive. As Organizações Familiares do Terceiro Setor lidam com as particularidades, com as necessidades imediatas.

Quando uma pessoa carente não consegue o que precisa nas entidades públicas de assistência social, procura na própria comunidade alguém que a ajude. Entre os endereços buscados, estão os das Organizações Familiares, as quais têm uma estrutura muito pequena, mas uma capacidade grande de mobilização, pois, em seu núcleo, atua a família. Esta está quase sempre à disposição dos assistidos, com os quais, de alguma maneira, possui um vínculo, até mesmo por ser moradora da comunidade. Há a disponibilidade de alimentos, roupas, remédios, entre outros, oriundos de doações de pessoas e empresas, bens preciosos alcançados aos indivíduos ou famílias no momento da necessidade. A ajuda é fundamental e valoriza os trabalhos comunitários de assistência. Este artigo busca identificar fatos

e informações que possam ampliar os conhecimentos, ainda restritos, sobre esse tipo de organização, o qual existe em Sant'Ana do Livramento.

Nesse recorte do Terceiro Setor de Sant'Ana do Livramento, identificamos três organizações familiares, que foram a Creche Pai Sete, Movimento A Mãe e o Centro Espírita Mei Mei, que fazem parte do universo das entidades assistenciais já enraizadas na comunidade santanense. Com um foco direcionado a essas instituições, pretendemos saber o que acontece em tais organizações, verificar as limitações, necessidades, possibilidades, serviços prestados e inspirações de seus líderes ou gestores para fazer de suas residências ambientes assistenciais destinados a pessoas carentes de todas as idades, cidadãos e cidadãs que orbitam no centro e na periferia da cidade.

Diante do exposto, a questão norteadora do artigo surgirá junto do levantamento das Organizações do Terceiro Setor em que a família está à frente e utiliza seu patrimônio, ou seja, a própria casa ou anexos, como local para atender e servir pessoas de Sant'Ana do Livramento em vulnerabilidade social. Assim, e tendo como base três organizações em que a origem está na família, elaboraram-se as seguintes problemáticas ou questões-problema: Será que as famílias nessa situação são vocacionadas para a atividade que realizam? Elas recebem recursos da União, Estado ou Município ou apenas doações de organizações privadas ou pessoas físicas? É de interesse para compor o artigo conhecer quem são os gestores das organizações e como é composta a equipe diretiva, assim como identificar quais serviços são prestados e compreender como se organizam para suprir suas necessidades e acolher os cidadãos beneficiários. Reunidas essas informações, chama-se a atenção para um tipo de organização, denominada por Lima (2001) de Organizações Familiares do Terceiro Setor, definidas na dissertação de mestrado em Administração do autor como instituições de assistência que prestam serviços comunitários em suas próprias casas ou anexos com o envolvimento direto da família.

A expectativa é, ao final do trabalho, ter contribuído para identificar aspectos organizacionais, sociais e humanos que envolvem as referidas organizações dentro do contexto do Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento e, através de entrevistas, conhecer quais são as práticas que utilizam, seja de forma sistemática ou não, que possibilitam a continuidade de suas ações ao longo de tantos anos.

A presente pesquisa está estruturada em cinco partes. Na primeira parte, apresenta-se uma breve introdução sobre o tema; na segunda parte, o referencial teórico com os principais conceitos acerca do tema; a terceira parte é composta pelos procedimentos metodológicos; a quarta parte, pela análise dos dados coletados; já na última parte estão as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo divide-se em cinco itens. O primeiro aborda os conceitos sobre o Terceiro Setor; o segundo, o Estado e o Terceiro Setor; e o terceiro, aspectos gerais do Terceiro Setor no Brasil. Já o quarto item contempla as organizações não governamentais, definições, características e gestão, e o quinto item, o voluntariado.

2.1 Terceiro Setor

O Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária (podendo vir também, entretanto, a ser remunerada), em um âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios (FERNANDES, 1995, 1996a). Fernandes (1995, 1996a) observa que o Terceiro Setor não se caracteriza por investimentos intensivos de capital, mas sim pelo uso extensivo do trabalho, apelando para a sua criatividade e para a sua dimensão voluntária. Argumenta que é mais rico em eficácia simbólica (com a sua relevância) do que em resultados quantitativos. Parece apontar dois caminhos quando diz que a complementaridade entre o Estado, o mercado e o Terceiro Setor pode acontecer ou não, ser bem-sucedida ou não, e mais ou menos eficaz.

Nesse contexto, o cidadão aparece como um dos atores e para o qual as ações se destinam, visando atender as suas necessidades. De acordo com Drucker (1995), valorizar a corresponsabilidade dos cidadãos não significa tampouco eximir o Governo de suas responsabilidades. Denota, isso sim, reconhecer que a parceria com a sociedade é que permite ampliar a mobilização de recursos para iniciativas de

interesse público. No mundo contemporâneo, a democracia, como exercício cotidiano, não é mais possível sem a presença e ação fiscalizadora dos cidadãos.

Na visão de Fernandes (1994, p. 19), “o Estado e o mercado existem no Terceiro Setor, que não é governamental e não lucrativo é organizado, independente, e mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas”. O autor considera que o Terceiro Setor é tão relevante que se pode falar de uma virtual revolução em função das transformações na forma de agir e pensar.

Essa afirmação é animadora e permite sonhar que nesse universo de possibilidades existem soluções para tudo, sempre relacionadas às particularidades de cada núcleo social, onde cada um busca a sua autonomia da melhor forma possível, mas nem sempre da mais correta de acordo com regras institucionais ou políticas. Portanto, para cada ação ou atitude, sempre há um longo caminho a se percorrer, o qual exige esforço para concretizar algo de interesse comum.

Os argumentos até então apresentados tornam percebíveis a grandeza do Terceiro Setor. Isso é evidenciado quando da identificação da afirmação de que se trata de algo novo, que ganhou força nos anos 1990. Foi apenas recentemente, em janeiro de 2016, que entrou em vigor o novo Marco Regulatório do Terceiro Setor¹, aprovado há dois anos, em 2014.

Em outra definição direta e objetiva, Falcão (2006, p. 165) explica que “o Terceiro Setor nada mais é do que uma modalidade de gestão privada de serviços públicos, na maioria das vezes indispensáveis”. Refere que possuem uma gestão descentralizada, desburocratizada, integrada local e fortemente, mas ainda avaliada e fiscalizada de forma insuficiente pela comunidade.

Em relação às Organizações Não Governamentais (ONGs), Falcão (2006) afirma que, para entender a legitimidade da sua representatividade, é importante considerar os diferentes conceitos da democracia. O autor cita então a democracia

¹ O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei n.º 13.019, de 31 de julho de 2014), que entrou em vigor em janeiro de 2016, trata das modalidades de parceria entre a administração pública e o Terceiro Setor. A nova lei trata dos Contratos de Gestão, celebrados com entidades qualificadas como Organizações Sociais nos termos da Lei n.º 9.637, de 15 de maio de 1998, e também dos Termos de Parceria, celebrados com entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), nos termos da Lei n.º 9.790, de 23 de março de 1999, e dos Termos de Colaboração e Termos de Fomento, celebrados com organizações da sociedade civil em geral, nos termos da nova Lei n.º 13019, de 31 de julho de 2014. Uma cartilha explicativa, elaborada pelo prof. Dr. Fernando Borges Mânica, encontra-se disponível em: <<http://www.institutogrpc.org.br/files/editor/files/Cartilha%20do%20Marco%20Regulat%F3rio%20Terceiro%20Setor%20v.final%20-%20%20Instituto%20Atua%E7%E3o.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

direta, a democracia representativa e a democracia participativa. Sobre esses modelos, destaca-se a democracia participativa, a qual surge como fórmula política intermediária entre a democracia direta e a representativa. Nela, os cidadãos buscam também concretizar o ideal de participar da gestão pública. Salienta-se ainda que a legitimidade das ONGs, das múltiplas associações, confederações, entidades e cidadãos que participam destes, não advém do voto, e sim do comprometimento com a causa pública.

Pelo menos três fatores têm sido responsáveis pelo crescimento do Terceiro Setor no mundo ocidental: a redefinição da natureza e funções do Estado moderno, a progressiva implementação da democracia participativa, que complementa a democracia representativa, e a expansão do setor de serviços da economia, onde atua a imensa maioria das ONGs, fundações e associações comunitárias. (FALCÃO, 2006, p.117)

O autor enfatiza que a razão de ser das ONGs, fundações e associações não é nem o poder, nem o lucro. Sua razão de ser é a possibilidade – ideal, utópica ou ilusória, não importa – de poder contribuir para solucionar alguns dos problemas brasileiros. De acordo com Falcão (2006), construir a democracia, para o Terceiro Setor, é propor soluções, assumi-las e tentar implementá-las. Esse enfoque nos leva a refletir por que o Terceiro Setor é tão especial, complexo e tem seu nascedouro em grande parte em iniciativas da sociedade civil.

2.2 O Estado e o incentivo ao Terceiro Setor

O questionamento proposto por Falcão (2006) é se o Estado deve incentivar financeiramente ou não o Terceiro Setor, concedendo ou não incentivos fiscais, empréstimos a juros subsidiados, isenções e benefícios tributários e previdenciários, recursos estes com impacto no equilíbrio financeiro das entidades. “A rigor, há unanimidade, inclusive internacional. O Estado deve, e de fato o faz fomentar o Terceiro Setor” (FALCÃO, 2006, p. 156).

Na opinião do autor, o Estado pode fomentar o Terceiro Setor de duas maneiras básicas: por meio das transferências diretas de recursos, em convênios e contratos, seja em forma de doações, seja de prestação de serviço, ou indiretamente, por meio de isenções de impostos e incentivos fiscais. A explicação é que, no primeiro caso, o Estado paga a entidade que escolheu. No segundo, deixa

de arrecadar impostos através de renúncia fiscal. Nos dois casos, ele não é agente de uma transferência, ele antes é agente de uma renúncia. Por isso, diz-se que é uma transferência indireta.

Um item que parece coerente, ainda no sentido do incentivo do Estado ao Terceiro Setor, é a questão do sistema de registro, fiscalização e concessão de títulos de utilidade pública ou de assistência social e a própria atuação do Ministério Público, necessários para o benefício de recursos públicos. Sobre a questão do apoio financeiro do Estado, o autor é quase taxativo quando observa que o setor não consegue viver e nem se fortalecer apenas com os recursos vindos de cidadãos e empresas, portanto necessita dos recursos públicos. Sobre a utilização ou não dos recursos públicos para o fortalecimento e crescimento do Terceiro Setor, Falcão (2006, p. 159) aponta quatro alternativas:

- (a) Utilizam-se recursos públicos ou apenas através de transferências diretas;
- (b) ou apenas de transferências indiretas;
- (c) ou através de uma combinação de ambos;
- (d) ou não se utilizam a responsabilidade sendo toda do setor privado.

Sobre o assunto, o autor deposita a responsabilidade nos legisladores federais, os quais devem estar conscientes de que cada opção acarreta consequências gerenciais e políticas diferenciadas. Diante disso, o legislador tem que escolher e decidir. Em sua opinião, grande parte das iniciativas recentes é contrária à convergência mundial, e, no Brasil, estão diminuindo as isenções e os benefícios para o Terceiro Setor. Nesse contexto, é importante ter claro o seguinte: a diferença entre uma entidade do Terceiro Setor e um órgão governamental é que ela não é criada, mantida e administrada pelos governos (FALCÃO, 2006).

2.3 Terceiro Setor no Brasil

A origem do conceito de Terceiro Setor é anglo-saxônica, com diversas nuances e crescimento diferente conforme a história e a cultura de cada país (FERNANDES, 1994). Na década de 1970, o termo Terceiro Setor surgiu para identificar um determinado conjunto de organizações existentes nos Estados Unidos; na Europa, esse termo apareceu nos anos 1980. Em ambos os casos, expressa um tipo de organização que “combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com

equidade e a previsibilidade da burocracia pública” (COELHO, 2000 p. 58).

Conforme Temponi (2004), a primeira entidade do Brasil criada para atender desamparados foi a Irmandade da Misericórdia, instalada em 1543 na Capitania de São Vicente. Era a época das Ordens Terceiras, das Santas Casas, das Benemerências, que atuavam, especialmente, nas áreas de saúde e previdência. Foram exemplos expressivos da ação social das ordens religiosas os beneditinos, os franciscanos e as carmelitas, assim como as Santas Casas, as quais até hoje prestam serviços de saúde e assistência social com base na caridade, no assistencialismo e na filantropia, valores da época da colonização portuguesa e da influência da Igreja Católica.

Em outra fase da história, no governo do Presidente Getúlio Vargas, em 1935, surgiu a primeira lei brasileira regulamentando a declaração de Utilidade Pública Federal. Pouco tempo depois, já no Estado Novo, em 1938, ocorreu a formalização do Conselho Nacional de Serviço Social e, paralelamente, surgiram as ações filantrópicas e os grandes mecenas. A Constituição de 1946 manteve as conquistas sociais do período anterior e garantiu os tradicionais direitos civis e políticos.

Na década de 1960 a 1970, em resposta à ditadura militar, a base da sociedade conquistou novos espaços de liberdade e reivindicações. Então apareceram os movimentos comunitários de apoio e ajuda mútua, voltados à defesa de direitos e à luta pela democracia. A partir dos anos 1970, multiplicaram-se as ONGs, com o fortalecimento da sociedade civil, quando surgiu o embrião do Terceiro Setor – em oposição ao Estado autoritário ou ausente. Nesse contexto, ampliou-se o conceito de Terceiro Setor: para além do ambiente das ONGs, valorizavam-se outros atores sociais, como as fundações e os institutos (os braços sociais das empresas), as associações beneficentes e recreativas, bem como as iniciativas assistenciais das igrejas e o trabalho voluntário.

2.4 Organização Não Governamental (ONG)

Para Kisil (2003), o termo Organização Não Governamental (ONG) abrange uma variedade de organizações diferentes, como sindicatos, instituições religiosas, fundações, partidos políticos, organizações esportivas e grupos comunitários, até organizações de desenvolvimento.

As características das organizações que pertencem ao Terceiro Setor

traduzem uma identificação comum que revelam formas de atuação e trabalhos realizados, entre outros aspectos:

- elas não têm fins lucrativos, sendo organizações voluntárias, no sentido de que não são organizações estatutárias emanadas do setor governamental;
- são formadas, total ou parcialmente, por cidadãos que se organizam de forma voluntária;
- o corpo técnico normalmente resulta de profissionais ligados à organização por razões filosóficas, com forte compromisso com o desenvolvimento social;
- são organizações orientadas para ação; são flexíveis, inovadoras, rápidas e próximas às comunidades locais; e
- geralmente fazem um papel intermediário: ligam o cidadão comum com entidade e organizações que podem participar da solução de problemas identificados. Assim, se por lado fornecem algum tipo de serviço à comunidade, por outro têm que procurar fundos para seus programas em diferentes fontes de financiamento (o público em geral, doações, governo). (KISIL, 2003, p.142)

Kisil (2003) cita David Korten, ao afirmar que existem três gerações de ONGs, conforme suas finalidades e objetivos, o que ajuda a localizar as Organizações Familiares do Terceiro Setor, foco do presente artigo:

- Geração um: foram estabelecidas com o objetivo de prestar assistência e bem-estar, em resposta a situações de emergência;
- Geração dois: eram organizações de desenvolvimento local em pequena escala, que foram estabelecidas baseadas na teoria de que as melhorias sustentáveis no nível dos pobres dependem do aumento de sua capacidade em encontrar suas próprias necessidades, com seus próprios recursos: e
- Geração três: são criadas como parte de sistemas sustentáveis de desenvolvimento, nos quais o autodesenvolvimento depende de sistemas que unem as organizações públicas e privadas, integrado às iniciativas locais num meio ambiente de apoio para o desenvolvimento. (KISIL, 2003, p. 144)

Na definição de Fernandes (1994, p. 76), “As ONGs podem ser imaginadas como pequenos veículos que viajam sistematicamente entre locais românticos das comunidades tradicionais e os esclarecidos escritórios da cidadania”. A afirmação do autor permite ter uma ideia de como uma ONG tem diferentes identidades, desde as mais singelas, como as organizações familiares, até as mais sofisticadas e modernas, como as administradas pelas grandes empresas, o que evidencia sua diversidade e também complexidade, sempre relevantes ao público a que se direcionam.

2.5 Gestão das ONGs

Em relação ao processo de tomada de decisões, de acordo com Tenório (2006), as ONGs, como as demais organizações, estão sujeitas a pressões políticas, a incertezas e à presença cada vez maior da subjetividade no ato de decidir, em virtude da rapidez com que as alternativas de ação devem ser escolhidas.

Para ele, os gestores precisam tomar decisões conforme os objetivos organizacionais, no prazo mais curto possível e sem perder de vista os elementos políticos que integram o processo. Ainda enfatiza que as ONGs alcançam um grau elevado de entusiasmo e comprometimento quando as pessoas que nelas trabalham se identificam com sua missão, seus objetivos e sua forma de atuação. Tenório (2006) salienta que também é uma realidade que a atuação das ONGs, em alguns momentos, na clandestinidade, resultou em uma prática de trabalho eminentemente informal.

O fato de administrarem recursos escassos e dispersos exige participação constante da coordenação. Tenório (2006) destaca que, como qualquer outra organização, é preciso exercer algum tipo de controle das atividades, dos recursos utilizados e serviços gerados, sejam eles internos ou externos. Quando aborda o controle externo, o autor menciona os organismos de fiscalização e de acompanhamento em relação aos recursos e ações desenvolvidas pela ONG. No aspecto interno, em relação à gestão organizacional, aponta que deve ter uma visão relacionada a eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Salvatori (2011, p. 33), o Terceiro Setor é heterogêneo e complexo, sendo necessário considerar que as organizações são distintas em sua composição, porte, finalidade e forma de funcionamento. Nisso reside o desafio para todos aqueles que trabalham, militam, pesquisam ou doam seu tempo ao Terceiro Setor.

2.6 Voluntariado

Segundo definição das Nações Unidas, o voluntário é “o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos” (ONU apud XAVIER, 2002).

O voluntário pode ainda ser descrito como “o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário” (PROGRAMA VOLUNTÁRIOS apud XAVIER, 2002).

No Brasil, segundo recente estudo do Ibope, o número de voluntários representa 18% da população, em sua maioria jovens. Ainda é pouco em relação à média mundial, que chega a 32%. A Lei n.º 9.608, de 18 de fevereiro de 1998 (BRASIL, 1998), regula o serviço voluntário e o caracteriza como a atividade não remunerada prestada por pessoa física a instituição pública de qualquer natureza ou a entidade privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (sistema de solidariedade na base de ajuda mútua). Segundo a lei, o serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

2.7 Certificados de utilidade pública

A OAB, Secção São Paulo, elaborou a *Cartilha para o Terceiro Setor*, na qual constam orientações sobre os certificados de Utilidade Pública. Tais títulos, quando obtidos pelas organizações, concedem reconhecimento de idoneidade, isenção de tributos e diversos benefícios, além de proporcionar credibilidade, lisura e atração de investimentos. Podem ser de caráter privado ou público e do âmbito federal, estadual e municipal. A entidade terá as obrigações decorrentes de cada título concedido. Em virtude dessa certificação federal, poderá receber doações da União, por exemplo. Por sua vez, o certificado de utilidade pública estadual também é um dos requisitos exigidos pela lei para requerer ao INSS a isenção da quota patronal e o prestígio da idoneidade no âmbito estadual. Já o certificado de utilidade pública municipal traz como benefícios o reconhecimento da idoneidade da associação e forma, em conjunto com outros documentos, o pedido de isenção da quota patronal – INSS.

Os títulos, certificados ou qualificações permitem a inserção em um regime jurídico específico, facilitando a captação de investimentos privados e a obtenção de financiamento. Além disso, possibilita o acesso a benefícios fiscais, por ocasião da

celebração de convênios e parcerias com o Poder Público, e incentivos fiscais aos doadores.

3 MÉTODO

A pesquisa é qualitativa e de caráter exploratório. A estratégia utilizada foi um estudo de caso múltiplo com três Organizações Familiares do Terceiro Setor identificadas como Creche Pai Sete, Movimento A Mãe e Centro Espírita Mei Mei, com sedes em três diferentes pontos de Sant'Ana do Livramento, sendo duas na periferia e uma no centro da cidade.

Para Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Por isso, a coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada dirigida para os gestores, com questionamentos relacionados ao funcionamento e à estrutura da entidade, administração, formas de subsídios que dispõem para a sua manutenção e as fontes de recursos financeiros e de pessoal que empregam para dar assistência aos necessitados. As entrevistas foram feitas nas sedes das ONGs, com suas respectivas presidentes, a partir de um roteiro de perguntas previamente definido, buscando responder às questões propostas. A amostra construída a partir da análise das respostas utilizará os subsídios contidos no referencial teórico para uma melhor interpretação das informações.

A entrevista foi feita com cada sujeito da pesquisa individualmente, e os dados obtidos a partir da análise e interpretação das respostas irão contribuir para que se construa um conjunto de informações que leve a fatos reveladores e revelados a respeito das Organizações Familiares do Terceiro Setor em Sant'Ana do Livramento.

3.1 Organizações familiares pesquisadas

Os gestores das três ONGs pesquisadas (Creche Pai Sete, Movimento a Mãe e Centro Espírita Mei Mei) responderam a 12 perguntas de um questionário semiestruturado. No momento da entrevista, além das respostas objetivas, surgiram nas falas dos entrevistados aspectos complementares que permitiram uma visão de “lupa” das entidades e do trabalho que realizam e, mais que isso, captar

sentimentos, emoções e sonhos. Diante disso, pareceu oportuno fazer um breve histórico de cada uma delas e, logo na sequência, apresentar um quadro, ao mesmo tempo panorâmico e demonstrativo, de suas realidades.

3.1.1 Creche Pai Sete

A história da Creche Pai Sete iniciou em 18 de maio de 1968, quando foi criado o Centro de Umbanda Beneficente Pai Sete Cruzeiro, fundado por Marcos Ramires Filho, conhecido como Pai Sete, e sua esposa Marlene. No começo, o atendimento aos necessitados era realizado aos domingos, com sopa para 200 pessoas. Passados alguns meses, o casal adquiriu o local atual, na Vila Moisés Vianna, e criaram a creche, que já chegou a atender 150 crianças. No mesmo local, passaram a morar. Nas contas de Marlene, mais de 5.000 crianças carentes já passaram pela Creche Pai Sete. Nesses quase 45 anos de atividades ininterruptas, já enfrentou diversas crises e sempre permaneceu aberta. Atualmente, atende 40 crianças, com idade entre 0 e 12 anos, nos turnos da manhã e da tarde, de segunda a sexta-feira, e fornece a elas quatro refeições. Uma das preocupações da dirigente é não perder esses títulos de utilidade pública municipal e estadual que possuem. A estrutura para o atendimento das crianças conta com quatro voluntárias que, para cuidarem das crianças, recebem duas cestas básicas por mês. Existe uma rotatividade de voluntárias, mas algumas “tias” permanecem mais tempo; A administração é de responsabilidade da presidente e da secretária, mãe e filha, respectivamente.

Para driblar as dificuldades, realizam campanhas para arrecadar alimentos, principalmente leite. A comunidade responde positivamente; em uma das campanhas, conseguiram 1.200 litros de leite e dezenas de quilos de alimentos. Segundo as dirigentes, uma das maiores necessidades é a reforma do prédio, para abrigar melhor as crianças e ampliar o atendimento, renovar o berçário, o refeitório e obter um veículo para trazer e levar as crianças, principalmente em dia de chuva.

Quanto à gestão, é baseada na prática, e falta teoria. Na entrevista, as dirigentes relataram que creem serem melhores administradoras do que muitos que estão cursando a faculdade.

Em relação ao trabalho social, a secretária afirmou que a entidade faz o que seria papel dos governantes: “Então é pobre que ajuda o pobre. Ele sabe a dor do

outro. Para mim, é um trabalho dignificante, porque tira as crianças das ruas. Se cada um fizesse um pouquinho, se unissem e as associações de bairros fossem atuantes para fazer algum trabalho social com crianças, adolescentes e idosos, acho que não existiria tanta marginalidade e todo o resto”. A presidente declarou que ajudar as crianças deu sentido a sua vida: “Vivo pra eles, não pretendo fechar a creche nunca. Se isso acontecer, vai ser o meu fim também. Toda a minha vida foi dedicada às crianças”.

3.1.2 Movimento A Mãe

Desde que começou a prestar serviços de assistência social em sua casa, em 1990, Maria Aparecida Nunes Ronchi, 86 anos, priorizou os deficientes físicos e mentais. Porém, bateram a sua porta e entraram em sua casa outros tipos de pessoas, com as mais variadas carências, desde afetivas até materiais, muitas das quais apresentando patologias incuráveis, sendo vítimas de maus-tratos, dependentes químicos e mulheres vítimas de violência doméstica.

A motivação que a fez se dedicar ao próximo inicialmente foi a doença do filho, portador de Síndrome de Down. “A doença do meu filho mudou todo o curso da minha vida.” Quando chegou a época de ele ir para a escola, não havia nenhuma que o recebesse. Então começou a trabalhar para que uma escola que estava fechada e atendia crianças especiais voltasse a funcionar. Após anos e anos de esforço, gestão junto a políticos e trabalhos assistenciais com a Associação de Amigos e Excepcionais (APAE) e a Legião Brasileira de Assistência (LBA), surgiram os espaços para os excepcionais. Em virtude do falecimento do marido e da necessidade de cuidar do filho, deixou suas atividades na comunidade e ficou reclusa em casa para cuidar dele, hoje com 62 anos.

Inspirada no aprendizado de muito tempo trabalhando em locais de assistência social, propôs-se a abrir as portas da sua casa para quem precisasse, sem importar quem fosse, e sua vida passou a ser a dos outros.

Ela relatou, apontando para a mesa da sala, que permanece no mesmo lugar há décadas, que pessoas dormiam até mesmo embaixo da mesa, sob a qual colocava um colchão de casal. Comentou que já enfrentou situações difíceis, como agressões físicas violentas, sofridas dentro de casa, além de muitos apedrejamentos

e roubos. “Às vezes sou contrária a contar os detalhes desse trabalho, porque ele é hediondo.”

Por esse motivo, criou uma barreira física e começou a prestar o atendimento exclusivamente na janela, por onde alcança os alimentos e doações de roupas ou remédios. Sempre há exceções. Em muitos casos, abre a porta e recebe as pessoas que querem conversar sobre seus dramas e dificuldades e veem nela uma ouvinte e conselheira.

Em determinada época, 40 pessoas residiam em sua casa e beneficiavam-se de alimentação, roupas, remédios e outros. Mesmo que hoje os tempos sejam outros, sempre que alguém pede ajuda para a compra de um remédio, por exemplo, Maria Aparecida o compra – para isso tem uma conta na farmácia, que paga com os recursos de sua aposentadoria. É difícil calcular quantas pessoas são atendidas diariamente, mas Maria Aparecida estima que sejam em torno de 30 por dia. Hoje, na sua casa, além dela e do filho, moram 15 pessoas, entre as quais uma mãe e seus cinco filhos, com idades entre 4 e 16 anos. Outras cinco pessoas vão diariamente ao local e envolvem-se nas tarefas relacionadas à alimentação da casa e às cobranças das mensalidades de colaboradores de Livramento e Rivera. Talvez por ser uma entidade central, recebe pessoas brasileiras e uruguaias. Da mesma forma, as doações vêm dos dois lados, inclusive o leite em pó que consomem.

Sobre as condições de conservação e limpeza da casa, faz questão de relatar que, quando uma equipe de televisão foi gravar uma entrevista no local, agradeceu o apoio, mas disse: “Agora não dá para vocês filmarem, a casa está tomada de montoeiras de roupas usadas até o teto, por todas as partes”. Reafirmando as suas impressões, comentou: “Lá de fora as pessoas acham bonito alcançar um alimento pela janela, como já saiu na imprensa, mas essa é a parte idealística”, sublinhou.

3.1.3 Mei Mei

Todo membro da família de Vera Lucia Brandão Cardoso tem uma função no Centro Espírita Mei Mei – local fundado em 1º de maio de 1999. Atualmente está estabelecido no Carajás, um local distante do centro da cidade, com um ar de comunidade rural. O espaço, antigamente uma estribaria, é cedido ao centro por tempo indeterminado já há 16 anos. Aos poucos, foi sendo adequado para atendimento ao público. O centro tem uma diretoria, mas não um estatuto, tendo

optado por manter a informalidade. As mulheres são as maiores colaboradoras e, em grande parte, trabalham como empregadas domésticas.

A principal função da entidade está relacionada ao ensino da doutrina e passes, três vezes na semana, e ações sociais. Além disso, 25 famílias são cadastradas e recebem cestas básicas. A ação beneficia em torno de 100 crianças, entre 0 e 12 anos.

Do núcleo de benfeitores que se formou ao redor do Centro Espírita Mei Mei, nem todos são atraídos pela religião, mas pela vontade de servir. Cada um tem a sua crença.

O movimento de pessoas e doações aumenta em datas comemorativas, como a Páscoa e o Natal, ocasiões em que são promovidas festas que reúnem um grande número de pessoas em busca de doações e momentos de lazer. No inverno, é realizada a campanha do cobertor.

Sobre a escolha que fez de servir ao próximo, declarou que, desde pequena, aos 8 anos, se sentia diferente. Ainda jovem, começou a frequentar a umbanda, a Maria Abigail¹ e, mais tarde, desenvolveu a mediunidade. Depois de ficar afastada por um período, seguiu o que considera a sua missão.

Quando os filhos foram embora para trabalhar em outra cidade, Vera entrou em depressão; começou a melhorar quando encontrou um sentido para trabalhar pelos outros, usando o dom que Deus lhe deu. “Decidi me doar para as pessoas.” Aos poucos convenceu o marido, com quem é casada há 38 anos, e três dos filhos a participar do projeto. Ela mora em frente ao centro, onde benze com brasas e dá conselhos, além de cuidar da casa e do centro, “Encaro tudo que faço como uma missão de Deus”.

Ao longo dos anos, foram centenas de pessoas assistidas, algumas delas melhoraram de vida e de outras não teve mais notícias. Afirmou que pretende continuar com a assistência comunitária, para a qual conta com a ajuda de 10 fieis colaboradores. Tem alguns projetos, sendo um deles tirar as crianças do bairro da rua, pois há muitas em condição de vulnerabilidade social. O sonho é um dia ter uma escolinha.

¹ Entidade com fins sociais que tem o nome de sua fundadora.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresentaremos cinco quadros, assim enumerados: Quadro 1 - Dados de identificação das organizações. Quadro 2 - público alvo, serviços, familiares, recursos financeiros. Quadro 3 - Recursos financeiros, voluntários, registros ou certificações. Quadro 4 - Treinamento, dificuldades, controles e documentação. Quadro 5 - Motivação, decisões e situação econômica.

Quadro 1 – Identificação das organizações

Nome da entidade	<i>Centro de Umbanda Reino Beneficente Creche Pai Sete</i> Sede própria Moises Viana Creche e casa separada	<i>Movimento A mãe</i> Sede própria Centro Residência e local de atendimento	<i>Centro Espírita Mei Mei</i> Local cedido Periferia Carajás Entidade separada da casa
Data de criação	18 de maio de 1968 48 anos	1990 26 anos	1º maio de 1999 17 anos
Responsáveis	Marlene e Susana 76 e 41 anos	Maria Aparecida Nunes Ronchi, 86 anos	Vera Lúcia Brandão Cardoso, 58 anos
Início	Iniciou como Centro de Umbanda e depois se transformou em creche	Após anos trabalhando em entidades assistenciais, decidiu abrir em sua casa um centro de atendimento aos necessitados	Começou com visitas a pessoas da comunidade e encontrou em um centro espírita o local para formalizar o atendimento à comunidade

Fonte: A própria autora.

A Creche Pai Sete funciona em um anexo ao lado da residência da fundadora e presidente, sendo o local próprio, e o movimento A Mãe tem sua sede na casa da presidente. Já o Centro Espírita Mei Mei funciona em local cedido, em frente à casa da responsável pela entidade. O local era uma antiga estribaria e foi cedido em comodato. Todas as dirigentes das ONGs pesquisadas são mulheres e têm mais de 50 anos. Observa-se que, mesmo havendo a participação de familiares e voluntários, a figura das presidentes é a “cara” da entidade; por elas passam todas as decisões e nelas recai o grande compromisso de manter as portas abertas.

Quadro 2 – Público-alvo, serviços que prestam e familiares envolvidos

	Pai Sete	A mãe	Mei Mei
Público que atende	Crianças, pré-adolescentes	Alcoólatras, doentes mentais, vítimas de violência familiar, dependentes químicos	Público em geral e crianças

Serviços prestados	Refeições e creche em horário integral	Alimentos, roupas, remédios e hospedagem	Alimentos e roupas
Familiares envolvidos na entidade	Mãe e filha	Presidente e moradores	Presidente, esposo e filhos

Fonte: A própria autora.

As atividades da Creche Pai Sete são as mais efetivas, em virtude de atenderem diariamente as crianças, com o compromisso de cuidar e alimentar. Esse trabalho é coordenado pela presidente, Marlene, e a filha, Susana. O Movimento A Mãe tem uma clientela de aproximadamente 30 pessoas por dia, as quais procuram comida, servida em embalagens de caixas de leite e entregue pela janela da casa. Nesse caso, a fome e a dignidade não se encontram, se considerarmos que os atendidos comem sentados na calçada da rua. Na residência há um fogão industrial. Uma das encarregadas da cozinha é surda e muda; ao se comunicar, emite gritos, que assustam. Apesar da idade, a dona Maria Aparecida conversa com as pessoas e toma as decisões em relação aos recursos que recebe por meio de mensalidades fixas, cobradas por duas mulheres, as quais recebem comissão pelo trabalho que realizam. A Mei Mei tem dias fixos para atendimento ao público, porém a casa da dona Vera funciona como o escritório, onde são feitos os pedidos e recebimentos. Na casa, existe um local para depósito dos donativos, alimentos, roupas, móveis, entre outros utensílios. Vera tem nos filhos e na filha a ajuda que precisa, mas apenas depois do expediente de trabalho deles.

Quadro 3 – Recursos, voluntários, registros

	Pai Sete	A mãe	Mei Mei
Recursos que dispõem	Doações da comunidade, ONGs e convênios	Doações da comunidade	Doações da comunidade
Onde são utilizados	Alimentação e outras despesas	Alimentação e outras despesas	Cestas básicas e outras despesas
Trabalham fora ou não	Somente na creche	Aposentada	Trabalha fora, faxina e lava roupas
Têm ajuda de voluntários	Sim	Sim	Sim
Registros e certificações	Utilidade pública municipal (1984) e estadual (1989)	Nenhum	Nenhum

Fonte: A própria autora.

São as doações da comunidade, grande parte em produtos, que possibilitam oferecer a alimentação às crianças e aos demais assistidos. A ajuda de voluntários fixos é observada na Creche Pai Sete, sendo que uma dessas pessoas contribui há

quase uma década. A presidente e a secretária (filha da presidente) se dedicam exclusivamente à creche, não trabalhando fora. Ocorre o mesmo com a responsável pelo Movimento A Mãe, que é aposentada. A presidente da Mei Mei lava e passa roupa para fora e também faz faxinas, mas a maior parte do tempo é empregado em casa. A única instituição que possui registros ou certificações é a Creche Pai Sete.

Quadro 4 – Treinamento, dificuldades, controles e documentação

	Pai Sete	A mãe	Mei Mei
Treinamentos	Cursos da prefeitura	Experiência APAE e LBA	Convívio com a comunidade
Dificuldades	Infraestrutura do local e falta de recursos	A informalidade	Sem apoio público
Controle	Recente livro para anotar as doações recebidas	Nenhum	Nenhum
Estatuto	Em processo de formação	Não possui	Não possui

Fonte: A própria autora.

Os meios de controle financeiros e de gestão são bem precários em todas as instituições. Há, no máximo, um caderno para anotações e uma pasta com alguns cupons fiscais de despesas. Na Creche Pai Sete, existe uma espécie de “livro de ouro”, no qual cada pessoa que faz doações pode deixar seu nome e escrever ao lado o que doou. As dificuldades são de toda ordem, desde estrutura física até recursos materiais, financeiros e alimentos. Na Creche Pai Sete, por exemplo, muitas vezes, as mães têm que trazer de casa o alimento para os filhos. Para evitar que isso aconteça, são realizadas campanhas permanentes de doações, principalmente de leite. A instituição tem procurado apoio junto a pessoas da comunidade para modificar seus estatutos e se habilitar para receber recursos públicos. Na Mei Mei, existe uma diretoria e um projeto de estatuto. O Movimento A Mãe é totalmente informal e sem condições para uma possível regularização, conforme afirmação da própria presidente.

Quadro 5 – Motivação, decisões e situação econômica

	Pai Sete	A mãe	Mei Mei
Motivação para o trabalho assistencial	Ajudar as crianças carentes	Acredita que tem uma missão	Sempre gostou de ajudar
Decisões	Centradas na presidente	Centradas na presidente	Da família e da diretoria

Fonte: A própria autora.

A figura da presidente é o principal alicerce das instituições. Todas expressam sua disponibilidade em servir e de ampliar os serviços, se possível. Elas têm sonhos e esperam realizá-los com os recursos oriundos dos apoiadores. A Vera, da Mei Mei, por exemplo, gostaria de ter uma escola infantil e um centro de informática para as crianças da vila. O pessoal da Creche Pai Sete, por sua vez, deseja ampliar as instalações e adquirir um veículo para transportar as crianças, principalmente em dias de chuva.

5 CONCLUSÃO

As três instituições pesquisadas possuem perto de duas décadas ou mais de atividades assistenciais direcionadas a crianças, jovens, homens e mulheres que vivem momentaneamente ou não à margem da sociedade, por vários motivos, entre os quais a falta de recursos econômicos para se autossustentar, desemprego, problemas emocionais e psíquicos, deficiências físicas, mentais e, o mais sério, o abandono da própria família, como é o caso de um grupo muito especial e tão carente de apoio, os alcoólatras e dependentes químicos. Essa gama enorme de pessoas, acuadas em suas angústias, necessidades e sem apoio em instituições formais de responsabilidade do Estado, encontra em locais como as Organizações Familiares, mesmo que sem as condições ideais, o apoio, o bálsamo para aliviar as suas angústias, um prato de comida para aplacar a sua fome, o remédio para curar as suas doenças.

Diante do compromisso que acaba recaindo sobre essas instituições, desprovidas de recursos, planejamento e gestão, observamos que seus líderes são movidos pela vontade de servir ao próximo e de um sentimento de religiosidade e fé. Uma combinação de missão e compromisso com o outro. Os responsáveis acreditam que têm experiência suficiente para desenvolver as atividades e a informalidade e a falta de registros legais se devem ao alto nível de exigências que a lei estabelece. Uma das instituições já recebe alguns desses recursos públicos municipais e faz planos para buscar se adequar a outras exigências legais. As outras duas ainda seguem na informalidade, uma por estar vinculada a religião e outra por não se enquadrar ao que é exigido para o credenciamento, ou seja, não possui nenhum registro.

Em um aspecto todas as entrevistadas concordam: as exigências legais são muitas e se tornam praticamente impossíveis de atender. As três entidades pesquisadas têm realidades parecidas em alguns aspectos e em outros bem diferentes. Chama a atenção que seus líderes têm idade acima de 50 anos e estão convencidos de que as atividades que desenvolvem também poderiam ser realizadas por outros. Em nenhum momento manifestam preocupação com a sucessão, talvez porque acreditam que prosseguirão de alguma forma, à exceção do movimento A Mãe, uma vez que o único filho da líder é portador da Síndrome de Down. Afirmam que os cidadãos beneficiários são praticamente invisíveis para o poder público e sentem falta de que mais pessoas se envolvam em algum tipo de serviço à comunidade. Para atender as demandas, contam quase que exclusivamente com as contribuições espontâneas vinda das comunidades de Livramento e Rivera e dos escassos recursos públicos ainda disponíveis, os quais alguns recebem através das subvenções municipais.

Ao término do trabalho, muitas questões tiveram respostas e outras não. Em relação às Organizações Familiares, identifiquei um paradoxo entre uma vontade velada de obter a formalização da entidade e a falta de condições mínimas para que isso ocorra, além do receio de perder a autonomia, aquilo que consideram como seu, e de se sujeitar a regras e normas.

Também intriga conseguirem manter suas atividades durante tanto tempo. Mesmo com o suporte das doações vindas da comunidade, estou quase convencida que o mérito todo dessas instituições está no fato de conhecerem como ninguém a realidade de seus assistidos e que eles, os moradores da região, formam o lastro que permite a continuidade das ações. Há ainda um esforço individual e coletivo dos envolvidos; isso foi validado por uma das entrevistadas, que afirmou que: “pobre é que ajuda pobre”.

Então, concluo que, para poder ajudar, é necessário conhecer a realidade dessas ONGs, adquirir sua confiança e propor ações, sempre com profundo respeito às pessoas, considerando as suas limitações e interesses. Para isso, é preciso uma aproximação em movimentos leves e seguros, que não assuste ou possa ser interpretada como ameaça aos seus interesses. A partir de então, convidar para caminhar juntos, levando novas propostas, embasadas no conhecimento e na participação, o que pode muito bem vir de uma universidade como a Unipampa, com a participação de professores e alunos.

Acredito que este estudo deve prosseguir e quiçá a própria universidade – por meio de projetos – possa fazer uma ponte entre essas organizações e as instituições públicas, objetivando uma gestão mais profissional. Assim, futuramente, poderão estar em condições para ter acesso às verbas públicas de forma sistematizada e continuar recebendo o estímulo e as doações vindas da comunidade. A tarefa é complexa, mas possível. Dentro do Terceiro Setor, existem inúmeros exemplos de iniciativas bem-sucedidas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n.º 13.019, de 31 de julho de 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 ago. 2014.

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

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira/Fund. Vanzolini, 1994.

FALCÃO, Joaquim. **Democracia, direito e Terceiro Setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

KISIL, Marcos. Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de base comunitária. IOSCHPE, Evelyn et al. **3º Setor**: Desenvolvimento Social Sustentado. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. ??-??

LIMA, Luiz Edgar Araújo. **Organização do trabalho no terceiro setor em Santana do Livramento**. 2001. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB/SP. **Cartilha Terceiro Setor**. 2. ed. São Paulo: OAB, 2007.

SALVATORI, Vilu. A racionalidade do Terceiro Setor. VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. p.17-34. ISBN: 85-7359-357-1.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras**: ações coletivas na era da globalização. São Paulo: Hucitec, 1999.

[IBE1] Comentário: Deves incluir aqui a paginação do capítulo

TEMPONI, Pedro Augusto Nemer. **Responsabilidade Social e Filantropia Empresarial**. Fev. 2004. Disponível em: <www.unincor.br/repub/visual.asp?id=80>. Acesso em: 23 jun. 2014.

[IBE2] Comentário: Este link não leva ao artigo...

TENÓRIO, F. (Org.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

TENÓRIO, F. **Tem Razão a Administração?** Ensaio de teoria organizacional. Ijuí: Editora Unijui, 2008.

VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

XAVIER, Bruno de Aquino Parreira. A regulamentação do trabalho voluntário no Brasil. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 60, 1 nov. 2002. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3530>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.