
Captação de recursos e práticas organizacionais no Terceiro Setor

Leonardo Flach¹

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar as práticas organizacionais e a forma de captação de recursos (*fundraising*) de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) ambientalistas. Para isso, foi realizado um estudo de casos múltiplos com três OSCIPs ambientalistas do Terceiro Setor de Florianópolis. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gerentes destas organizações, observação direta e análise documental. Parte-se dos delineamentos teóricos estruturalistas e construtivistas dissertados por Anthony Giddens e Pierre Bourdieu, considerando o argumento de que as práticas fornecem sentido ao fazer (BOURDIEU, 2002), a partir da interseção entre estrutura social e ação humana (GIDDENS, 2009). As análises indicaram que as principais fontes de recursos das OSCIPs ambientalistas consistem em parcerias com o Estado, sendo que a lei das OSCIPs proporcionou maior clareza na análise e avaliação do desempenho, para contribuir na formação de parcerias mais concretas do Estado e empresas com organizações do terceiro setor. Torna-se importante a reflexão das práticas organizacionais das organizações do terceiro setor, bem como a análise de suas formas de captação de recursos, para que estas possam manter a sua perenidade e ativismo.

Palavras-chave: Captação de recursos. Terceiro Setor. Práticas organizacionais.

Fundraising and organizational practices in the Third Sector

Abstract

This article aims to analyze the organizational practices and forms of fundraising of the environmentalists of *Civil Society Organizations of Public Interest* (OSCIPs). For this, we performed a multiple case study with three OSCIPs of the third Sector in Florianopolis. Data were collected through semi-structured interviews with managers and members of these organizations, direct observation, and document analysis. We chose the structuralist and constructivist theories by Anthony Giddens and Pierre Bourdieu, by taking into consideration the argument that the practices provide meaning to the actions (BOURDIEU, 2002), from the intersection between social structure and human action (GIDDENS, 2009). The analysis indicated that the main sources of environmental resources of these organizations consist of partnerships with the State. Therefore, the law of the OSCIPs has provided greater clarity to the analysis and performance assessment,

¹ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
leoflach@hotmail.com

helping the State to form more concrete partnerships with other *third sector organizations*. It is important to reflect the organizational practices of the third sector organizations as well as their fund raising practices, so that they can keep their sustainability and activism.

Keywords: Fundraising. Third Sector. Organizational practices.

Introdução

Na década de 90, as propostas de reforma do Estado enfatizaram, além da descentralização, a necessidade de estabelecer prioridades de ação, a busca de novas formas de articulação com a sociedade civil e a introdução de novas formas de gestão nas organizações estatais. Em relação a essas formas de gestão, a ênfase recai na busca por maior agilidade operacional, eficiência e eficácia, no intuito de superar a rigidez da burocratização dos procedimentos e desvios decorrentes da ausência de prestação de contas e controle social sobre as ações do estado. Aos objetivos da democratização dos processos decisórios e do acesso aos serviços públicos agregam-se o da eficiência, eficácia e efetividade da ação estatal (FARAH, 2000).

Existe uma forma relativamente nova de configuração organizacional do terceiro setor, que consiste no título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Tal qualificação foi deferida em março de 1999, através da promulgação da Lei 9.790, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. A nova lei das OSCIPs acolhe muitas das propostas da agenda de reforma da área social e enfatiza a busca de formas mais eficientes de gestão. No entanto, a partir desta lei, instituiu-se também uma série de exigências para as organizações do terceiro setor, no intuito de buscar maior transparência financeira e administrativa. Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: como ocorrem as práticas organizacionais de governança à captação de recursos em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) ambientalistas?

Neste sentido, o objetivo geral deste artigo é analisar as práticas organizacionais de governança e a forma de captação de recursos (*fundraising*) de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) ambientalistas. A presente pesquisa justifica-se pelo fato

de a categoria OSCIP ser uma forma relativamente nova de organização do terceiro setor, criada em 1999, que até o momento foi pouco estudada no âmbito da gestão e que permite formas de captação de recursos por meio do termo de parceria. Além disso, o trabalho contribui de forma prática para o auxílio nas práticas de governança em organizações do terceiro setor. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa resgata as contribuições de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens, constatando similaridades e diferenças nas ideias estruturalistas dos autores. O presente artigo também contribui com a criação de categorias de análise para futuros estudos sobre práticas organizacionais de governança e captação de recursos em organizações do terceiro setor.

Entendendo o fato que as organizações do terceiro setor têm como um de seus principais desafios a sustentabilidade, este artigo auxilia na reflexão sobre as possibilidades de captação de recursos que a lei das OSCIPs proporciona, bem como contribui de forma prática e teórica para o debate sobre as práticas organizacionais de governança e captação de recursos das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

I Referencial teórico

Este capítulo está dividido em três seções. A primeira seção fornece uma introdução sobre o movimento ambientalista e o surgimento das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Prossegue-se na seção seguinte com a abordagem sobre práticas organizacionais, culminando com uma terceira seção sobre captação de recursos.

1.1 Anthony Giddens: a teoria da estruturação e a interpretação das práticas

A teoria da estruturação consiste na principal contribuição de Giddens (2005, 2009), pois não se limita somente à área da Sociologia, mas se expande também para a compreensão do ambiente organi-

zacional e do campo da administração. Com uma visão dinâmica e dialética das relações entre sujeito e objeto, entre ação e estrutura, o autor auxilia na compreensão das práticas sociais. Ou seja, sua proposta teórica visa compreender as práticas dos indivíduos, os impactos que estes realizam sobre a estrutura, mas principalmente os impactos que a estrutura exerce sobre eles. Tal estruturação pode facilitar ou dificultar as mudanças nas práticas, bem como as alterações sociais.

Assim, Giddens (2009) visa preencher uma lacuna teórico-epistemológica no âmbito das Ciências Sociais para explicar a ação dos indivíduos. Para isso, baseia-se fortemente nas contribuições estruturalistas, especialmente de Saussure e Levy-Strauss, e busca captar as relações espaciais inerentes à constituição de todas as interações sociais, relacionando a ação humana com a explicação estrutural. Para Giddens (1979, p. 53), “as noções de ação e estrutura pressupõem uma a outra, mas o reconhecimento dessa relação dialética requer a reelaboração dos conceitos relacionados com cada um dos termos”.

O cerne da teoria da estruturação está constituído pelos conceitos de estrutura, sistema e dualidade de estrutura. A noção de estrutura é constituída pela atividade humana, e, ao mesmo tempo em que esta auxilia na estruturação, também tem sua prática constituída e influenciada por ela. Entretanto, ao invés de conceber a estrutura como um sistema de constrangimento ou coerção, Giddens (2009, p. 133) ressalta o caráter dualista das estruturas na configuração da ação: “constrangimento-limitação” e “habilitação-possibilidade”. É a partir desta dualidade que surge a proposta integradora de ação e estrutura, caracterizada por coerção e facilitação da ação, imposição de regras e disponibilidades de recursos, bem como recursividade das práticas sociais.

Deste modo, as estruturas também podem ser definidas como “sistemas de regras e recursos” (GIDDENS, 2009, p. 19), pois se parte do princípio de que a legitimação, a significação e a dominação são propriedades deste conjunto. As estruturas de legitimação podem ser compreendidas como sistemas de regras morais, e as de significação e dominação, como sistemas de regras semânticas e de recursos.

A constituição da sociedade, sua produção e reprodução consistem na criação dos atores sociais, com práticas situadas no tempo e no espaço. De acordo com Giddens (1979), tais práticas proporcionam

uma contínua criação e reprodução dos contextos sociais e suas estruturas. Neste sentido, o autor (2009, p. 10) cria o conceito de agência, que sucintamente se refere à “capacidade que o ator tem de intervir no curso dos acontecimentos e alterá-los”. Tal conceito auxilia como lente de análise para a compreensão da formação e alteração das estruturas, bem como os reflexos desta sobre as práticas dos indivíduos em sociedade. O que distingue o conceito de agência não é a sua finalidade expressa, mas a sua capacidade de intervenção em uma “cadeia de acontecimentos” (GIDDENS, 2009, p. 10).

Com base nas premissas sobre a agência, Giddens (1979, p. 25) diferencia os conceitos de “consciência prática” e “consciência discursiva”. Para o autor, consciência prática se refere ao conjunto de conhecimentos tácitos imerso nas práticas sociais, presente no subconsciente e referente à intencionalidade, mas que não se revela por meio de práticas discursivas. Por outro lado, a consciência discursiva consiste no conhecimento que os atores expressam em seus discursos.

Portanto, a teoria da estruturação ressalta o caráter dos sistemas sociais situados no tempo e no espaço, onde os sujeitos produzem e reproduzem práticas que alteram e são alteradas pela própria estrutura. Tal proposta teórica auxilia na superação de dualismos como voluntarismo-determinismo, sujeito-objeto, estático-dinâmico, considerando que a estrutura é meio e produto da reprodução das práticas e que esta dualidade de estrutura está relacionada com a recursividade essencial da vida social, inerente na dependência mútua de estrutura e agência, tal como se apresenta nas práticas sociais (GIDDENS, 1979, p. 5).

1.2 Pierre Bourdieu: *habitus*, campo e suas implicações nas práticas dos sujeitos

A abordagem teórica de Bourdieu (1990, 2002) apresenta dois grandes eixos articulados com as práticas organizacionais, que seriam os conceitos de *habitus* e campo. Assim como Giddens (1979, 2009), Bourdieu (2008) fornece uma síntese do dualismo subjetivismo-objetivismo, com a diferença de nutrir-se de vários conceitos marxistas em sua perspectiva, além de manter uma propensão estruturalista mais

forte. Com sua formação como filósofo, Pierre Bourdieu marcou território e teve grande influência principalmente nas áreas de Antropologia e Sociologia. Na área de Administração, também auxiliou na compreensão dos campos organizacionais e tem sido estudado atualmente por alguns pesquisadores brasileiros da área, tais como Misoczky (2001), Peci (2003), Carvalho e Lopes (2001), Leão Jr. (2001).

Fortemente influenciado pela tradição fenomenológico-existencialista, que dominou o pensamento francês nos anos 1950, Bourdieu (1990, 2008) baseia-se nas premissas estruturalistas e cria o conceito de *habitus* para explicar as associações entre as práticas dos sujeitos e as estruturas objetivas. O autor (2002, p. 188) conceitua *habitus* como “um sistema subjetivo, mas não individual, de estruturas interiorizadas, esquemas de percepção, de concepção e de ação que são comuns a todos os membros do mesmo grupo ou da mesma classe”. Este conceito torna possível uma ligação inteligível e necessária a ser “estabelecida entre as práticas e a situação, o significado que é produzido pelo *habitus* por meio das categorias de percepção e apreciação que são, em si, produtos de uma condição social observável” (BOURDIEU, 2008, p. 101).

Assim, em Bourdieu (1990, 2002) o conceito de prática remete aos conceitos de *habitus* e de campo. Afinal, compreender as práticas a partir do *habitus* significa entender como as estruturas mentais ou cognitivas são formadas para atuar no mundo social. Da mesma maneira, o conceito de campo permite analisar as práticas a partir de redes de relações. *Habitus* e campo são noções relacionais, mutuamente referidas e em relação de “cumplicidade ontológica”.

O sentido de jogo, para Bourdieu (1990), é uma forma de compreensão das práticas dos sujeitos a partir de sua articulação com o *habitus*, pois é a partir desta que o sujeito interioriza as práticas possíveis e aceita socialmente:

O melhor exemplo de disposição é, sem dúvida, o sentido do jogo: o jogador tendo interiorizado profundamente as regularidades de um jogo, faz o que faz no momento em que é preciso fazê-lo, sem ter a necessidade de colocar explicitamente como finalidade o que deve fazer (BOURDIEU, 1994, p. 62).

Ou seja, o *habitus* possibilita que os sujeitos tenham consciência das regras e práticas sociais, de modo a conhecer o sentido dos limites

ou distâncias sociais que devem ser consideradas. Trata-se da interiorização de princípios avaliativos das possibilidades e limitações, incorporadas ao agente por essas mesmas condições e trajetórias.

A prática, para Bourdieu (1990, 2002), está relacionada com o *habitus* e forma de configuração do campo. Neste sentido, as práticas são vistas como ações reflexivas que são orientadas para a conservação e conquista de espaço no campo. A adoção dessas práticas depende das posições ocupadas pelos sujeitos no campo, ou seja, estão articuladas com o capital social e poder que o indivíduo, grupo ou organização tem dentro do campo.

1.3 Similaridades e contribuições de Giddens e Bourdieu para a análise das práticas nos estudos organizacionais

Nos estudos organizacionais, diversos trabalhos já realizaram uma análise a partir da obra de Giddens e Bourdieu. Dentre os conceitos mais utilizados, encontram-se a noção de campo e *habitus* de Bourdieu (1990, 2002), e a teoria da estruturação de Giddens (1979, 2009). O conceito de campo, por exemplo, conquistou gradativo espaço nos estudos organizacionais a partir do neoinstitucionalismo, que postulou a premissa de que os processos de estruturação e isomorfismo seriam articulados com a formação de um campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 1991).

O delineamento teórico sobre práticas organizacionais, no presente artigo, parte principalmente das ideias de Giddens (2009) e Bourdieu (1990), pois ambos descrevem as práticas tanto com base na manutenção como nas possibilidades de mudança. A Teoria da Prática Social, tal como abordada por Bourdieu (1990, 2002), encontra-se dentro de uma base estruturalista construtivista, pois não reduz os atores a simples portadores ou suportes da estrutura, e não considera a existência de uma assimetria entre as estruturas subjetivas e objetivas, tratando-as como duas faces de uma mesma moeda.

Para Bourdieu (2002), as estratégias são sempre limitadas, pois os indivíduos e as organizações nas quais atuam muitas vezes não sabem o que fazem, sendo que é o fazer oriundo de suas práticas que

tem sentido, e não o que sabem. Quer dizer, as práticas têm mais sentido do que as estratégias, pois refletem o momento e o conhecimento obtido a partir de determinada situação vivenciada. Portanto, para avançar nos estudos organizacionais, é necessário reconhecer esse cotidiano, indo na direção da interseção necessária entre estrutura social e ação humana nas organizações, em oposição e superação ao dualismo estrutural, que coloca em pontos opostos contextos histórico-sociais e agência humana (GIDDENS, 1979, 2009).

Giddens (1979, 2009) destaca que a ideia de prática social é reafirmada pela preocupação em destacar que a vida social, diferentemente das coisas da natureza, ocorre a partir das habilidades de performance dos agentes humanos. Então, a prática social tem a ver com procedimentos, métodos e técnicas, executados e manejados de forma apropriada por esses mesmos agentes sociais, tomando como base a consciência que eles detêm sobre os procedimentos de uma ação.

Talvez a crítica mais forte das teorias apresentadas pelos dois autores relacione-se justamente às suas ambições de construir sínteses teóricas de um espectro teórico-epistemológico amplo, algo que inclusive é mais forte em Bourdieu (PECI, 2003). Apesar de os autores se basearem em perspectivas fenomenológicas e ligadas à área da sociologia, é possível identificar algumas contribuições para o âmbito da teoria organizacional. Ambos os autores contribuem para a compreensão da prática dos sujeitos em sociedade, relacionando-a com a agência e teoria da estruturação (GIDDENS, 1979, 2009) e com o campo, *habitus* e capital social (BOURDIEU, 2008, p. 101).

De fato, conforme argumenta Peci (2003, p. 33), “as teorias de Giddens e Bourdieu podem vir a encorajar a análise dinâmica e integrada dos níveis macro e micro-organizacionais, considerando o peso que atribuem à síntese da subjetividade – mais presente nas análises micro-organizacionais – e da objetividade – mais presente nas análises macro-organizacionais”. Tais similaridades e diferenças das perspectivas teóricas dos autores estão apresentadas de maneira sintética no Quadro 1, a seguir:

	Bourdieu	Giddens
Base epistemológica	Sociologia, fenomenologia	Sociologia, fenomenologia
Conceito de prática	Ação articulada diretamente com o campo, <i>habitus</i> e capital social.	Ação fortemente ancorada na reflexividade, no conhecimento tácito.
Finalidade filosófica principal com a apresentação do conceito de prática	Conceber uma lente de análise para as atividades realizadas pelos sujeitos e a incorporação do <i>habitus</i> .	Permitir o estudo da ação de atores individuais e os impactos da estrutura sobre eles.
Individualismo metodológico	Embora esteja mais presente na obra de Giddens, também foi analisado por Bourdieu, principalmente nas suas definições de jogo e interesse.	
Teoria formulada	Teoria do campo; <i>habitus</i>	Teoria da estruturação e teoria da agência.
Visão estruturalista	Tese do <i>habitus</i> como estrutura estruturante.	Desenvolvimento do conceito de estrutura e de como esta altera as práticas dos atores sociais.
Principais semelhanças das propostas teóricas dos dois autores	Ambos os autores procuram compreender as práticas, como as ações dos atores influenciam e são influenciadas pela estrutura. Os dois autores procuram superar e transcender a crise do funcionalismo e pragmatismo, a partir de uma visão dialética de ação-estrutura, objetividade-subjetividade e sujeito-sociedade.	

Quadro 1 – Similaridades e diferenças dos posicionamentos teóricos de Giddens e Bourdieu

Dentre as tentativas contemporâneas de superação dos impasses tradicionais das teorias sociológicas e da compreensão das práticas no campo organizacional, as obras de Anthony Giddens e Pierre Bourdieu podem ser vistas como pilares essenciais. Ambos os posicionamentos teóricos contribuem para preencher as lacunas existentes para a explicação dos fenômenos sociais, para compreender a relação entre práticas

e estruturação, entre a liberdade do sujeito e suas possibilidades de ação, entre a ação reflexiva e eletiva, a partir da existência de normas, valores e instituições construídos historicamente e socialmente.

Assim, para Giddens (1979, 2009), as práticas permitem a modificação de estruturas e circunstâncias, pois o indivíduo, em função de sua capacidade eletiva, tem possibilidade de acesso e controle de recursos de poder, posicionamento na rede de relações humanas. A prática é também resultado da reflexão e agência, que lhe permitem pensar sobre as possíveis ações e consequências, dados os seus conhecimentos tácitos previamente adquiridos. Na proposta de Bourdieu (2000), a prática consiste na ação resultante da experiência dos agentes sociais, estruturada predominantemente pelo campo (influência principalmente externa) e pelo *habitus* (influência principalmente interna). O campo, como universo social autônomo, acarreta a produção e reprodução de determinadas práticas. Tais práticas são interiorizadas pelos atores ou “jogadores”, influenciando a sua capacidade de ação. O *habitus*, por sua vez, “é um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas iminentes de um mundo ou de um setor particular desse mundo, de um campo”, que estrutura tanto a percepção do sujeito sobre o mundo como a sua prática no campo (BOURDIEU, 1990, p. 144).

1.4 Captação de recursos

A captação de recursos (*fundraising*) consiste em uma das principais questões para as organizações do terceiro setor. As principais fontes de recursos destas organizações, segundo Tachizawa (2002), consistem em agências internacionais de cooperação, comercialização de produtos e serviços, órgãos governamentais federais, empresas, fundações, institutos empresariais, órgãos governamentais estaduais, contribuições associativas, órgãos governamentais municipais, agências multilaterais e bilaterais, doações individuais, entre outros.

Grande parte das organizações do Terceiro Setor possuem parcerias. Mas, para que a captação de recursos ocorra de maneira eficiente, é fundamental que ocorra uma parceria harmônica entre as

organizações do Terceiro Setor, o mercado (Segundo Setor) e o Estado (Primeiro Setor).

Di Pietro (2002) identifica quatro categorias de parceria que o Estado pode firmar com entidades privadas: a) delegação da execução de serviço público a particulares; b) fomento à iniciativa privada de interesse público; c) cooperação do particular na execução de atividades próprias do Estado; d) instrumento de desburocratização e instauração da Administração Pública gerencial. Salamon (1997) destaca a cooperação como um dos desafios que o terceiro setor enfrenta, uma vez que não deve significar a desconsideração das diferenças existentes entre as entidades que constituem esta grande rede, mas integrar exatamente as maiores forças de cada setor.

A busca de parcerias, no intuito de reforçar a captação de recursos, é imprescindível para garantir a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. Neste sentido, as entidades sem fins lucrativos necessitam de estratégias para a captação de recursos, pois trata-se de um segmento que não obtém receita através de seus lucros de vendas (como o caso das empresas) nem através de impostos (Estado).

Uma forma que tem sido utilizada por organizações do terceiro setor para a obtenção de recursos consiste na qualificação como entidade de utilidade pública, seja federal, estadual ou municipal. Este *status* de utilidade pública, segundo Fischer (2002, p. 34), “permite às organizações beneficiadas gozarem do direito de obtenção de fundos públicos e concede a dedutibilidade de doações, no caso dos impostos federais”.

Fischer (2002) também afirma que as parcerias entre os três setores (Estado, Mercado e Terceiro Setor) permitem que as organizações envolvidas tenham acréscimo de aprendizagem. Além disso, a parceria entre Estado e atores sociais consiste em uma oportunidade para o processo de democratização do Estado, por meio da construção de um espaço público que torne possível a criação de condições para o efetivo exercício da cidadania.

A principal questão que se coloca em relação à dependência financeira do terceiro setor é quanto à perda de autonomia. Bailey (2000) enfatiza esse aspecto ao afirmar que o financiamento governamental de organizações da sociedade civil pode carregar o perigo da perda da independência política e espírito crítico, especialmente no

Brasil, onde a cultura política ainda tem um forte viés clientelista. Quando uma entidade do terceiro setor se torna prisioneira da captação de recursos, pode apresentar problemas sérios e graves crises de identidade. Por isso, a captação de recursos deve ser uma atividade meio ao invés de fim, sob pena de a entidade ter sua missão subordinada a essa atividade. Além da perda de identidade, Bailey (2000, p. 102) menciona que “as mudanças culturais e organizacionais necessárias para o sucesso da captação de recursos podem fazer com que o terceiro setor perca qualidades tais como inovação, flexibilidade e ousadia”.

Outra questão referente à captação de recursos, especificamente na relação do Terceiro Setor com o Estado é, segundo Coelho (2000, p. 151), o fato de que, para as organizações, esta parceria “pode significar mais recursos, o que, por um lado, leva ao crescimento da instituição, mas, por outro, gera a necessidade de estrutura e do cumprimento das exigências que vêm atreladas aos recursos”. Dentre essas exigências necessárias para a transparência e *accountability*, destaca-se a prestação de contas, que, mais do que um mero controle orçamentário, tem o objetivo de verificar se as verbas estão sendo destinadas estritamente ao cumprimento do contrato (COELHO, 2000).

2 Método

O presente estudo possui natureza descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa. O estudo descritivo, segundo Triviños (1987, p. 110), pretende “descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” e, conforme Richardson (1989), não adota a base estatística como fundamento ao analisar um problema.

Godoy (1995) apresenta três tipos de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. Para esta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso como modo de investigação, pois permite um estudo exaustivo sobre um objeto, de maneira ampla e detalhada, partindo do pressuposto que uma unidade de determinado objeto possibilita a compreensão em termos gerais (TRIVIÑOS, 1987).

A perspectiva do estudo foi de corte seccional ou transversal, considerando que os dados foram coletados em um determinado ponto do tempo. Segundo Richardson (1989), no corte transversal, a população é identificada, a amostra é escolhida, para, só então, a pesquisa ser realizada.

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de levantamento de dados: observação, do tipo não participante; pesquisa documental; entrevista pessoal semiestruturada.

O critério para escolha das organizações ambientalistas, localizadas em Florianópolis, é que estas tivessem a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Flach (2003, 2006) realizou um mapeamento e analisou a estrutura de organizações ambientalistas não governamentais de Florianópolis e constatou uma crescente estruturação destas. Além disso, Flach e Schenini (2006a) destacaram a importância OSCIPs Ambientalistas de Florianópolis na atuação frente ao desenvolvimento sustentável em uma cidade com rápida expansão e crescimento, sendo que o aumento repentino da população e ocupação desenfreada acabou tendo consequências diretas no meio ambiente. Em outro trabalho, Flach e Schenini (2006b) relacionaram a crescente estruturação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público com tipo ideal weberiano de modelo burocrático, destacando as possibilidades de estruturação em face das exigências impostas pelo Estado por meio de normas e leis, a influência do modelo burocrático, bem como as exigências dos órgãos financiadores privados nos termos de parceria.

Nos tempos atuais, a temática ambiental tem assumido papel de destaque dentre os problemas do mundo. A preservação do meio ambiente está no centro das discussões, no que diz respeito ao desenvolvimento econômico e qualidade de vida. Em Florianópolis, a preocupação das organizações ambientalistas não governamentais com o meio-ambiente torna-se cada vez maior, uma vez que a cidade tem sido, nos últimos anos, grande foco de atração, não tendo capacidade para tamanho contingente de migrantes. Segundo reportagem de Rocha (2003), as limitações do crescimento de Florianópolis ficam claramente expressas no limite de somente 37% dos 434,5 quilômetros quadrados permitidos para a ocupação urbana. Ou melhor, 42% da área total, o equivalente a 183 quilômetros quadrados, consiste em

unidades de conservação e áreas de preservação permanente. Outros 21% são considerados como áreas de preservação limitada, onde a taxa de ocupação não pode passar de 10%. Mesmo assim, o interesse imobiliário e econômico parece exercer forte poder e influência no crescimento populacional e habitacional.

O universo de pesquisa abrangeu organizações ambientalistas não governamentais que já tivessem obtido título de OSCIP. Dessa forma, foram escolhidas três OSCIPs ambientalistas localizadas na cidade de Florianópolis. Foram entrevistados seis gerentes, isto é, dois de cada organização. Para assegurar o anonimato das organizações pesquisadas, foram estabelecidos os seguintes nomes fictícios: Organização Terra, Organização Mar, Organização Céu. Os entrevistados foram denominados gerentes 1 e 2 (Organização Terra), gerentes 3 e 4 (Organização Mar), e gerentes 5 e 6 (Organização Céu).

A escolha por analisar Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público incide na carência de trabalhos acadêmicos sobre esta forma de organização do Terceiro Setor, que consiste em uma forma relativamente nova de organização, criada a partir da lei de 1999. Foram escolhidas para este estudo três OSCIPs ambientalistas com sede em Florianópolis. Flach (2003) mapeou 38 ONGs ambientalistas em Florianópolis e constatou que apenas quatro deste total possuíam na época o título de OSCIP. Dessa maneira, foram selecionadas três destas organizações para a realização da pesquisa. Como tais organizações pesquisadas trabalham com um número relativamente pequeno de funcionários fixos, e a pesquisa tinha por objetivo analisar as práticas organizacionais e as formas de captação de recursos, optou-se por entrevistar apenas os diretores destas organizações. Dessa forma, isso justifica o número de dois diretores por organização, que totalizou o número de seis entrevistados neste trabalho.

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que, segundo Richardson (1989), consiste em um procedimento metodológico que procura seguir os padrões da análise qualitativa, analisando também a frequência de um fenômeno e procurando identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados pode partir de modelos conceituados e definidos *a priori*. A análise de conteúdo, segundo o autor, busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, fonológicas, cognitivas e

ideológicas e extrair os momentos mais importantes. Baseia-se, dessa forma, em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

A partir da análise dos dados, foram criadas algumas categorias de análise. A definição das categorias de análise, para Marconi e Lakatos (1990), tem como objetivo principal fazer com que os termos adotados na pesquisa sejam claros, compreensivos, objetivos e adequados. Assim, com base nos dados obtidos na pesquisa, foram criadas as seguintes categorias de análise: captação de recursos e avaliação das práticas organizacionais.

Seguindo as premissas de Eisenhardt (1989) para o estudo multicaso, a análise dos dados foi realizada desta forma:

- a) *within-case analysis* – análise individual de cada caso, procurando sintetizar as principais constatações obtidas nos casos analisados;
- b) *cross-case pattern search* – resumo dos aspectos principais ressaltados em cada caso e análise cruzada dos padrões similares encontrados nos casos.

3 Análise dos dados

Nesta etapa, estão apresentadas as principais análises realizadas através das entrevistas com os gerentes de três Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) Ambientalistas de Florianópolis, denominadas aqui com os nomes fictícios de Organização Terra, Mar e Céu. Foram criadas, com base nos dados da pesquisa, as seguintes categorias:

- a) captação de recursos – conceituada como a busca por recursos como forma de atingir a missão de uma entidade e garantir sua subsistência (TACHIZAWA, 2002);
- b) avaliação das práticas organizacionais – compreendida como a percepção dos atores sobre as formas de avaliação das fontes financiadoras sobre suas ações para contemplar os objetivos de seus projetos e ideais.

A categoria analítica captação de recursos foi operacionalizada no sentido de contemplar os principais focos da captação de recursos,

como as fontes de recursos, parcerias, exigências da fonte financiadora. Além disso, foram analisadas as principais vantagens e desvantagens que a lei proporcionou para as organizações, sob a ótica dos entrevistados. Posteriormente, foi analisado se, para cada organização, as vantagens superavam as desvantagens.

A seguir, serão apresentadas as análises de cada caso de modo separado, com base nas categorias criadas nesta pesquisa. Após a descrição de cada caso, será realizada uma análise comparativa dos dados obtidos nas três organizações.

3.1 Caso I – A OSCIP Terra

A Organização Terra é uma OSCIP, com sede em Florianópolis, Santa Catarina. A organização possui uma sede própria desde o início do ano de 2004, localizada em Florianópolis (SC). Atua principalmente na ecopedagogia, conservação ambiental, cultura popular tradicional, produção ecológica e pesquisa sócio-ambiental e foi fundada em 30 de junho de 2004. Desde então realiza programas educacionais dirigidos a diferentes segmentos da sociedade civil. Oferece gratuitamente, a partir de parcerias realizadas com empresas privadas e/ou instituições governamentais, cursos, planejamentos participativos e materiais didáticos significativos no contexto das necessidades humanas atuais e futuras.

A captação de recursos, conforme o gerente 1, dentro do Núcleo de Ecopedagogia, sempre ocorreu através da parceria com a iniciativa privada. No momento, estão com parceria com o Estado, via Ministério da Cultura. Mas grande parte dos recursos de hoje vêm da iniciativa privada. De qualquer maneira, a OSCIP procura manter a sua identidade e utilizar a captação de recursos como uma atividade meio, e não como um fim (BAILEY, 2000; CARVALHO, 2000).

Além de destacar como fontes de recursos a existência de financiamento público e privado, o gerente 2 complementa: “[...] também possuímos alguns materiais pedagógicos que a gente desenvolve para que sejam vendidos e possam gerar renda para a organização”. Na verdade, o Núcleo de Ecopedagogia tem um escopo. Ele trabalha em x municípios e trabalha gratuitamente em tais municípios: “se há

algun outro município que está fora do núcleo solicitado, a gente pode cobrar para trabalhar com eles, realizando consultorias”, afirma o gerente 2. Entretanto, se o trabalho está dentro do projeto, que é planejado anualmente, será sempre gratuito. Estas questões relativas a parcerias na captação de recursos estão também destacadas de forma sintética no Quadro 2, a seguir:

Categoria de análise	Elementos de análise	Síntese das constatações na OSCIP Terra
Captação de recursos	Principais fontes de recursos	Predominantemente em parcerias com a iniciativa privada.
	Parceria com governo ou entidades privadas	No momento possuem parceria com o Estado, com o Ministério da Cultura. Já tiveram convênio com a Secretaria do Meio Ambiente de Santa Catarina.
	Tempo de financiamento	Desde a fundação da organização do Terceiro Setor
	Exigências da fonte financiadora	Cumprimento das metas propostas; apresentação de relatórios semestrais.
	Principais vantagens que a lei das OSCIPs proporcionou para as organizações, sob a ótica dos entrevistados.	Possibilidade de remuneração dos diretores; maior credibilidade, identidade, e diferenciação pelo título.

Quadro 2 – Análise da captação de recursos na OSCIP Terra

Com relação aos resultados esperados pelo órgão financiador de financiamentos de projetos, o gerente 1 comenta: “Na verdade, dentro da proposta, quando a gente faz, a gente já apresenta as metas do ano. A gente entrega dois relatórios para eles, que são semestrais”. O entrevistado ainda complementa: “Então, esse relatório já mostra todos os resultados que a gente obtém. E geralmente é mais do que a gente mesmo espera”.

Segundo o gerente 2, os resultados esperados pelos órgãos financiadores públicos e privados diferem entre si:

[...] O Ministério da Cultura, por exemplo, espera que você cumpra o que você propôs. Já a empresa espera que melhore a sua imagem diante do mercado, que ela tenha benefícios de responsabilidade social. Então espera sempre ganhar prêmio, aparecer na mídia, fazer um trabalho interno de relacionamento, melhorar relações com o fornecedor, clientes e colaboradores internos, com a comunidade, com o meio ambiente e com o governo. A empresa pretende agir em todos os campos para divulgar também o trabalho dela.

O gerente 2 explica ainda que os projetos para o governo são apresentados de uma maneira bem estrita: “os editais são muito rigorosos e você não tem nenhum tipo de flexibilidade”. De fato, conforme já destacara Coelho (2000), vinculada à obtenção de recursos financeiros está a necessidade de uma estruturação e cumprimento das exigências. Com relação ao financiamento privado, o gerente 2 afirma:

[...] quanto aos projetos que são apresentados para empresas privadas, a empresa em si não exige nada. Só recebe, às vezes indica alguma coisa, mas normalmente ela não tem nenhuma exigência de como o projeto deve ser. De todas as empresas que apoiaram a gente, não teve nenhuma empresa que disse que o projeto deveria ser desta maneira ou daquela. Na verdade, quanto ao conteúdo, de vez em quando ela negocia algumas coisas. Então, antes de elaborar e fechar o projeto, a gente negocia com ela de como será a continuidade.

Esta estruturação decorrente das exigências do Estado e do mercado pode ser concebida por um campo organizacional permeado por relações de poder, que pode exigir das organizações não governamentais a modificação de algumas práticas (GIDDENS, 2009; BOURDIEU, 1990).

Sobre as vantagens proporcionadas pela lei das OSCIPs para a Organização, o gerente 1 ressalta a questão do abatimento do imposto de renda. Ou seja, para as OSCIPs é permitido que captem recursos através de leis de incentivo, por meio das quais as organizações privadas podem abater até 2% do seu lucro operacional e, ao invés de retornarem em forma de impostos para o Estado, destinam este dinheiro para o financiamento de projetos de OSCIPs. Além disso, o

gerente 1 destaca também a questão da facilitação de parcerias com o Estado, pela criação do termo de parceria, que ainda não foi utilizado pela Organização, mas que de qualquer maneira é visto como uma boa vantagem. O gerente 2, por sua vez, ressaltou também a possibilidade de remuneração para diretores. A questão da possibilidade da remuneração dos dirigentes, segundo ele, é uma inovação da lei das OSCIPs, que permite esta seja feita desde que seja devidamente colocado no estatuto da Organização. Além disso, o gerente 2 também complementou a vantagem de melhorar a imagem das organizações do terceiro setor:

[...] Talvez também uma maior confiabilidade, porque existe ainda no Terceiro Setor uma imagem muito generalista, que vai desde uma associação de pescadores até uma organização ambientalista [...] Posteriormente o entrevistado complementa: “Então acho que a qualificação como OSCIP ela restringe um pouco e dá até mesmo uma certa característica, uma certa identidade. Se a pessoa conhecer um pouquinho sobre OSCIPs saberá que a organização está organizada dentro de determinados parâmetros no Ministério da Justiça.

As informações sobre a avaliação das práticas organizacionais estão, desta forma, resumidas no Quadro 3:

Categoria de análise	Elementos de análise	Síntese das constatações na OSCIP Terra
Avaliação das práticas organizacionais	Resultados esperados pela fonte financiadora	Variam entre o público e o privado. Enquanto o Estado exige o cumprimento do proposto, a empresa espera que melhore sua imagem no mercado e que tenha benefícios relativos à responsabilidade social.
	Exigência quanto à forma de apresentação dos projetos	Os editais são rigorosos e não há possibilidade de nenhum tipo de flexibilidade. Já a empresa privada faz poucas exigências.
	Contrapartidas exigidas nas parcerias realizadas	– Estado: cumprimento do que foi proposto no projeto. – Setor privado: retorno de imagem, responsabilidade social.

	Fatores considerados relevantes na avaliação das propostas	Variam de acordo com o projeto e esfera (pública ou privada).
	Forma como ocorre o acompanhamento das práticas e dos projetos.	Prestação de contas; demonstração de fotografias e relatórios; visita ao local onde se desenvolve o projeto.
	Modo de realização dos projetos e práticas	Criação de cursos de pedagogia e educação ambiental; palestras; elaboração e distribuição de materiais informativos.

Quadro 3 – Análise da avaliação das práticas organizacionais na OSCIP Terra

O gerente 1 afirmou que, em se tratando das contrapartidas exigidas pela fonte financiadora, para que a parceria se estabeleça: “a iniciativa privada não pede nada de contrapartida. Agora quanto aos órgãos públicos, aí depende do projeto”. O gerente 2 complementa o raciocínio com relação à avaliação de projetos: “existe um leque de financiadores muito grande, então é muito diferente. Mesmo se você pegar grandes fundações internacionais, elas diferem bastante também”.

3.2 Caso 2 – A OSCIP Mar

A Organização Mar foi fundada em 22 de abril de 2000, data que coincide com o Dia do Planeta Terra. Possui sede própria, localizada no bairro Cachoeira do Bom Jesus, em Florianópolis. É constituída como uma associação civil sem fins econômicos, de caráter ambientalista, educativo, esportivo, cultural e científico. Tem a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) desde dezembro de 2003. Realiza trabalhos em ecossistemas marinhos e costeiros e em região de Mata Atlântica, buscando a melhoria da qualidade de vida por meio da educação ambiental e do incentivo ao exercício da cidadania e do voluntariado.

Quando indagado sobre as principais fontes de recursos da Organização, o entrevistado 3 reclamou sobre a dificuldade de manter

a captação de recursos e a organização auto-sustentável. Segundo ele, estatutariamente são captados recursos de fontes públicas e privadas, na estruturação e elaboração de projetos, venda de materiais e “comercialização” da imagem da Instituição, doações de simpatizantes (pessoas físicas ou jurídicas) e editais de projetos. Estas informações sobre as formas de captação de recursos da OSCIP Mar são apresentadas no Quadro 4:

Categoria de análise	Elementos de análise	Síntese das constatações na OSCIP Mar
Captação de recursos	Principais fontes de recursos	Verba da união europeia, através da <i>European Comission</i> .
	Parceria com governo ou entidades privadas	Já tiveram parcerias com o Ibama, Floran, Petrobrás, Fundação Ford, Fundo Nacional do Meio Ambiente.
	Tempo de financiamento	Alguns projetos são por período curto. Mas a parceria com a Petrobrás, por exemplo, foi de quatro anos.
	Exigências da fonte financiadora	Dependendo do edital público, existem maneiras diferentes de apresentação, de documentação, de informações. O setor privado está sendo também cada vez mais específico.
	Principais vantagens que a lei das OSCIPs proporcionou para as organizações, sob a ótica dos entrevistados.	Possibilidade de remunerar os dirigentes; termo de parceria; facilidade para parceria com o Estado.

Quadro 4 – Análise da captação de recursos na OSCIP Mar

O entrevistado 4 defende o argumento de que existe uma grande relatividade entre o acompanhamento dos projetos por parte dos diferentes órgãos financiadores. Segundo ele: “Tem financiador que realmente observa mais e outros que só pegam o *feedback* no final. O Fundo Nacional tem, por exemplo, um evento em que eles mandam

um representante no evento para aquele projeto”. De fato, a forma de controle e acompanhamento das práticas sociais varia dentro do campo organizacional, sendo que alguns dos fatores principais que influenciam seriam as relações de poder, o posicionamento no campo organizacional, o *habitus* (BOURDIEU, 2002; GIDDENS, 2009). O entrevistado complementa que alguns apenas acompanham por meio de relatórios e que as formas e os prazos de acompanhamento são definidos nos contratos. Desta maneira, estas informações sobre o tema foram sintetizadas no Quadro 5.

Categoria de análise	Elementos de análise	Síntese das constatações na OSCIP Mar
Avaliação das práticas organizacionais	Resultados esperados pela fonte financiadora	Para financiadores públicos, a exigência é o atendimento ao edital. Financiadores privados costumam fazer poucas exigências.
	Exigência quanto à forma de apresentação dos projetos	Apresentação de todos os documentos necessários, no formato exigido, e informações especificadas.
	Contrapartidas exigidas nas parcerias realizadas	Os financiadores privados costumam gostar da divulgação de seu nome na mídia.
	Fatores considerados relevantes na avaliação das propostas	Objetivos estabelecidos no projeto e planos para concretizá-los.
	Forma como ocorre o acompanhamento das práticas e dos projetos.	Relatórios, envio de representantes, observação.
	Modo de realização dos projetos e práticas	Cumprimento das responsabilidades, exigências legais, criação de um conselho fiscal; moralidade; impessoalidade.

Quadro 5 – Análise da avaliação das práticas organizacionais na OSCIP Mar

Sobre as exigências quanto à forma de apresentação do projeto, o entrevistado 3 afirma: “[...] Isso às vezes dá um pouco mais de trabalho na própria formatação do projeto, para atender todas as exigências do próprio edital. Mas, por outro lado, isso te obriga a estar sempre melhorando a estrutura da organização, buscar uma administração melhor, [...]”. Segundo ele, um projeto bem elaborado demonstra o profissionalismo, e de certa forma existe uma seleção do financiador pelas organizações mais estruturadas.

4.3 Caso 3 – A OSCIP Céu

A Organização Céu foi criada em maio de 2002. Seu principal objetivo é contribuir de forma efetiva para o desenvolvimento sustentável da ilha de Santa Catarina. Em junho de 2004, a Organização do Terceiro Setor obteve, pelo Ministério da Justiça, a qualificação de OSCIP. Sediada em Florianópolis (SC), ela desenvolve ações para a defesa, a elevação e a manutenção da qualidade de vida do ser humano, por meio de atividades voltadas à preservação ecológica, ambiental e paisagística, fomento ao esporte, cultura e educação. O Quadro 6 inclui os detalhes mais relevantes sobre a captação de recursos da OSCIP Céu.

Categoria de análise	Elementos de análise	Síntese das constatações na OSCIP Céu
Captação de recursos	Principais fontes de recursos	Predominantemente recursos públicos.
	Parceria com governo ou entidades privadas	Subvenção social, apoio da Assembleia Legislativa e da Câmara de Vereadores. Parceria com o Governo Federal através do Ministério do Meio Ambiente. Parceria com o setor privado.
	Tempo de financiamento	Em geral, ocorre por períodos curtos.

	Exigências da fonte financiadora	Muitos documentos e atividades.
	Principais vantagens que a lei das OSCIPs proporcionou para as organizações, sob a ótica dos entrevistados.	O termo de parceria ajudou a regulamentar ou regular a relação entre Terceiro Setor e poder público.

Quadro 6 – Análise da captação de recursos na OSCIP Céu

Quando questionado sobre a possibilidade de haver exigências do órgão financiador através do financiamento de projetos, o entrevistado 5 elucidou: “[...] não há uma cobrança por resultados. Apenas uma cobrança para que se faça conforme a lei, de saber que ela está doando, que aquela entidade é idônea e irá realmente aplicar o dinheiro para a coisa certa”. No entanto, segundo eles, esta cobrança varia de acordo com a entidade financiadora. Dentre os aspectos mais destacados pelos entrevistados, encontram-se os seguintes no Quadro 7:

Categoria de análise	Elementos de análise	Síntese das constatações na OSCIP Céu
Avaliação das práticas organizacionais	Resultados esperados pela fonte financiadora	Prestações de contas, fotos com depoimentos, cumprimento do plano de trabalho.
	Exigência quanto à forma de apresentação dos projetos	Objetivos, finalidades, resultados esperados, planilhas de custos.
	Contrapartidas exigidas nas parcerias realizadas	A iniciativa privada geralmente quer saber de que maneira seu nome será divulgado.
	Fatores considerados relevantes na avaliação das propostas	Relevância da ideia do projeto, objetivos claros, propostas adequadas ao orçamento.

	Forma como ocorre o acompanhamento das práticas e dos projetos.	Relatórios periódicos ou um relatório final ao término do projeto.
	Modo de realização dos projetos e práticas	Reuniões periódicas, avaliação constante do andamento do projeto.

Quadro 7 – Análise da avaliação das práticas organizacionais na OSCIP Céu

O entrevistado 5 confirmou a existência de acompanhamento por parte do órgão financiador após a aprovação do projeto. Segundo o entrevistado: “[...] Quando o projeto é aprovado com um recurso sendo concebido de formas parceladas, em 5, 4 ou 3 parcelas, antes de tu receberes a próxima parcela, tens que prestar contas da primeira. Quando o recurso é entregue de uma vez só, aí esse controle vai haver só no final”.

Complementando o raciocínio do entrevistado 5, o entrevistado 6 afirmou que o acompanhamento dos projetos ocorre através de relatórios. Segundo ele, geralmente o envio destes ocorre a cada três meses, mas isso varia de acordo com o projeto. Além disso, o entrevistado 6 destaca: “Terminando a primeira parcela do pagamento, nós já enviamos o relatório, onde eles verificam a atuação e execução do projeto. [...] O relatório acompanha fotos e, dependendo como for, orientações também”.

O entrevistado 6 parte da prerrogativa de que cada órgão tem sua forma específica de avaliação:

Cada fundo tem o seu formulário próprio. Por edital ou por demanda espontânea. Cada um tem a sua forma. Então geralmente é: organização, nome do projeto, objetivo geral e específico, justificativa, metas e resultados esperados, equipe técnica. Tem também um plano de trabalho bem detalhado que é enviado junto. Além disso, tem uma planilha de orçamentos detalhada, mapas das áreas e currículos de todos os técnicos.

Conforme a explicação do entrevistado 5, cada financiador exige determinadas características quanto à forma de apresentação dos projetos. Se o dinheiro for captado por meio de fundos, é necessário

que se cumpram alguns pré-requisitos, como objetivos, finalidades, resultados esperados, planilhas de custos. Agora, se a organização for fazer um projeto com a iniciativa privada, é necessário que fique muito bem ressaltado onde ela ganhará entrando com o dinheiro. Segundo o entrevistado, “a iniciativa privada geralmente só entra no projeto quando ela sabe ou há uma visualização de onde que ela pode ganhar. Dificilmente eles fazem um investimento desses sem esperar algo em troca”.

3.4 Análise comparativa dos casos

A captação de recursos da OSCIP Terra sempre ocorreu através de parcerias com a iniciativa privada, além da venda de produtos próprios, como materiais pedagógicos desenvolvidos. Esta já é uma realidade bem diferente da OSCIP Mar, que depende basicamente de recursos públicos e de subvenções sociais. No caso da OSCIP Céu, a organização, no momento, está recebendo verbas da União Europeia, através da *European Commission*. Mas já teve várias parcerias com organizações públicas e privadas, como por exemplo, a Petrobrás, Fundação Ford e Fundo Nacional do Meio Ambiente. Sabendo da importância da atuação em redes no terceiro setor, a Organização faz parte da FEEC (Fundação de Entidades Ecológicas Catarinenses), da Rede de ONGs da Mata Atlântica, do Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais, do Cadastro Nacional de Entidades Ambientais e da Aliança Mundial do Direito Ambiental.

No entanto, observou-se que a opinião dos entrevistados é a de que os resultados esperados pelos órgãos financiadores públicos e privados diferem entre si. Para o entrevistado 2, da OSCIP Terra, o órgão público espera que você cumpra o que propôs, enquanto a empresa espera melhorar a sua imagem no mercado, ter benefícios de responsabilidade social, ganhar prêmios, aparecer na mídia e melhorar seu relacionamento com seus *stakeholders*. De fato, o relacionamento com estes agentes está imerso em um campo organizacional, baseado em questões de poder, com influência direta nas práticas sociais (BOURDIEU, 2002, 2008).

O entrevistado 5, da OSCIP Céu, afirmou que tanto os órgãos públicos como os privados que financiaram ou financiam sempre esperaram resultados. A única exceção diz respeito às subvenções sociais, que não esperam resultados. De qualquer forma, o entrevistado esclareceu que, tanto para os órgãos financiadores públicos como para os privados, há a necessidade de prestação de contas, geralmente por meio de notas fiscais e balanços contábeis. Mas não há uma cobrança por resultados. Apenas uma cobrança para que se aja conforme a lei, que aquela entidade é idônea e irá realmente aplicar o dinheiro para os fins corretos.

Entre as vantagens que os entrevistados relataram sobre o fato de se tornar OSCIP, encontram-se, de forma resumida, principalmente :

- a) a questão do abatimento do imposto de renda;
- b) melhorias em parcerias, através do termo de parceria;
- c) possibilidade de remunerar dirigentes;
- d) melhoria na imagem da organização.

É válido observar que a qualificação como OSCIP não substitui outras qualificações anteriores, quais sejam, a Declaração de Utilidade Pública Federal e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. A legislação que rege essas qualificações continua vigorando concomitantemente à Lei 9.790/99. Entretanto, caso a organização opte pela qualificação como OSCIP, terá um prazo de dois anos para abrir mão do Certificado de Filantropia.

Segundo Peyon (2004), as normas contábeis aplicadas às OSCIPs seguem as normas específicas aplicadas em entidades do terceiro setor, observando que;

- a) a NBC-T-10.4, utilizada para Fundações, é aplicada tanto nas de direito público como nas de direito privado, mas só podem se qualificar como OSCIPs as de direito privado;
- b) a NBC-T-10.16 é geral, englobando também as sociedades empresárias que não podem ser OSCIP, no entanto o foco das OSCIPs diz respeito às entidades sociais;
- c) a NBC-T-10.19 engloba todas as entidades sem fins lucrativos, porém nem todas podem ser OSCIPs por não atenderem ao princípio da universalização dos serviços.

Com relação à melhoria de imagem, destacou-se o relato do entrevistado 5, quando afirmou que algumas novas parcerias ocor-

reram em decorrência de ter adquirido a qualificação como OSCIP. O título para o entrevistado forneceria um respaldo de que a entidade possui seriedade em seu trabalho, e por isso a colocaria em um patamar acima das outras organizações. Da mesma forma, o entrevistado 2 comentou que o título daria uma maior confiabilidade, uma vez que ainda existe no terceiro setor uma imagem muito generalista, que vai desde uma simples associação até uma organização muito atuante. Então, a qualificação como OSCIP, de certa forma, seleciona e fornece até mesmo certa característica, certa identidade para a organização. A qualificação como OSCIP permite que fique claro para todos que a organização segue certos parâmetros determinados pelo Ministério da Justiça.

Com relação às desvantagens da lei das OSCIPs, foi apontado pelos entrevistados que ainda existe, em geral, pouco entendimento das pessoas sobre o que vem a ser uma OSCIP. Além disso, o entrevistado 3 comentou que aumentaram as responsabilidades.

Segundo os entrevistados, a lei impõe também exigências quanto à maneira de gestão, bem mais transparente, bem mais exigente, fato este que torna o trabalho muitas vezes mais burocrático. Pesa mais a responsabilidade de manter a confiança ou credibilidade que foi dada nesse selo. Dessa forma, gasta-se muito tempo em burocracias. No entanto, mesmo com estas desvantagens, percebeu-se que todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que as vantagens proporcionadas pela lei superam as desvantagens. Os entrevistados 1 e 5 ainda comentaram que os documentos que o Ministério da Justiça solicita para o envio e obtenção do título são simples.

Constata-se, com referência aos recursos obtidos pelas organizações pesquisadas, que estes provêm em grande proporção de fontes externas à entidade e que vêm acompanhados de exigências. Dentre as exigências, destaca-se um aumento do controle sobre a prestação de contas como um fato que preocupa, pois demonstra que há um maior controle externo, que analisa a aplicação dos recursos disponibilizados. O problema é que influências do ambiente externo, como este caso, podem acabar alterando a estrutura organizacional das organizações do terceiro setor. Outras pesquisas têm demonstrado esta realidade. Carvalho (1999) pesquisou a gestão em ONGs de Alagoas, constatando sua profissionalização e burocratização. Afirmou, assim,

que a visão romântica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade dá lugar progressivamente ao moderno paradigma da competência, produtividade e da eficiência.

Há a necessidade de as organizações do terceiro setor atentarem para o fato de manterem seus ideais, princípios e crenças. Constata-se que a existência de um campo organizacional pode causar alterações nas práticas de tais organizações e em suas estruturas (BOURDIEU, 2002; GIDDENS, 2005, 2009). Diniz e Matos (2002), analisando ONGs internacionais de maior porte no Brasil, afirmam que estas entidades têm passado por sucessivos ajustes organizacionais baseados na lógica de mercado, os quais têm provocado alterações conceituais em seu caráter institucional original, cujas características são forte orientação ideológica, orientação religiosa, ideias desenvolvimentistas, voluntariado, informalidade, independência em relação ao Estado e ao mercado, igualdade e participação democrática na gestão dos processos administrativos, e caráter reivindicativo e denunciador. Constataram que apenas 17% das entidades mantiveram inalteradas as referências originais, enquanto 23% promoveram alterações e 10% diminuíram sua importância ou mesmo a abandonaram.

Trata-se de uma tarefa difícil mensurar de que maneira os órgãos financiadores avaliam cada projeto, devido ao grande leque existente e a grande diversidade destes órgãos. De qualquer maneira, de acordo com os entrevistados, os órgãos públicos parecem avaliar a qualidade do projeto. As empresas parecem dar maior valor à visibilidade, custos, custo-benefício, histórico, resultados anteriores. As empresas estariam, assim, mais preocupadas com custos e visibilidade, e o governo mais preocupado com qualidade.

No entanto, apesar de cada projeto possuir uma forma específica, procurou-se chegar a um esqueleto que fosse comum a todos. A forma encontrada pela união das opiniões dos entrevistados seria a seguinte: capa (nome da organização, título do projeto, data), introdução, objetivo geral e específico, justificativa, metas e resultados esperados, fundamentação teórica, equipe técnica, plano de trabalho, planilha de orçamentos, mapas das áreas, currículos dos integrantes, retorno de imagem (para órgãos privados).

Peyon (2004) também sugere alguns elementos importantes para a apresentação de um projeto: identificação da entidade (nome,

endereço, contatos, etc.); histórico da instituição; identificação do projeto (título, dados dos responsáveis pelo projeto; abrangência do projeto, população alvo, período de execução); justificativa, objetivos; metodologia, cronograma de atividades; orçamento (a tabela inclui atividades, descrição dos recursos necessários – pessoal, material, equipamentos, custo total, valor solicitado, contrapartida); cronograma de desembolso (a tabela inclui itens de despesa – pessoal, encargos, material permanente, material de consumo, entre outros; número de parcelas; total); monitoramento e avaliação (descrever como pretende monitorar o projeto, indicadores a serem utilizados e meios de verificação e divulgação dos resultados); sustentabilidade (descrição resumida dos fatores que garantirão a sustentabilidade das ações após o término do financiamento); parceiros envolvidos (descrição das atribuições e responsabilidades técnicas e financeiras de cada parceiro).

Com relação às contrapartidas exigidas pelas fontes financiadoras, constatou-se que as fontes privadas geralmente não exigem nenhuma contrapartida direta. Preocupam-se bastante com o retorno de imagem, com o retorno para a comunidade. No caso dos órgãos públicos, a contrapartida é feita através de um acordo, estipulando que a organização entre com uma parcela, que pode ser em dinheiro, equipamentos, *know-how*, instalações, entre outros.

De maneira geral, após a aprovação do projeto, o órgão financiador fornece os recursos de formas parceladas. Assim sendo, antes de a organização receber a próxima parcela, tem a obrigação de prestar contas da parcela anteriormente cedida. Este fato não ocorre quando os recursos são entregues integralmente, havendo a prestação de contas somente no final.

Considerações finais

O presente artigo analisou a captação de recursos de OSCIPs ambientalistas de Florianópolis, que dizem respeito respectivamente ao Instituto OSCIP Terra, OSCIP Céu e OSCIP Mar. Observou-se que a captação de recursos das organizações ocorre nas OSCIPs pesquisadas de forma bem variada. O Instituto OSCIP Terra sempre

captou recursos através de parcerias com a iniciativa privada, além da venda de produtos próprios, como materiais pedagógicos desenvolvidos. Já a OSCIP Mar depende basicamente de recursos públicos e de subvenções sociais. No caso da OSCIP Céu, a Organização, no momento, está recebendo verbas da União Europeia, através da *European Comission*, mas já teve diversas parcerias com organizações públicas e privadas.

Constatou-se, com referência aos recursos obtidos pelas organizações pesquisadas, que estes provêm em grande proporção de fontes externas à entidade e que vêm acompanhados de exigências. Fatos como estes, de certo modo, preocupam, pois demonstram que há um controle externo em função dos recursos que lhes são disponibilizados. O problema é que influências do ambiente externo como estas podem também acabar alterando a estrutura organizacional das organizações do terceiro setor.

A opinião dos entrevistados foi que os resultados esperados pelos órgãos financiadores públicos e privados diferem entre si. Os órgãos públicos parecem avaliar a qualidade do projeto, enquanto as empresas parecem dar maior valor à visibilidade, custos, custo-benefício, histórico, resultados anteriores. As empresas aparentemente estariam mais preocupadas com custos e visibilidade, e o governo mais preocupado com qualidade. Mesmo assim, reconhece-se que o título de OSCIP proporcionou maior transparência e melhorias na forma de gestão de organizações do terceiro setor.

A forma de apresentação dos projetos públicos, segundo os entrevistados, segue estritamente os editais, pois cada fundo tem seu formulário próprio. Os projetos privados variam bastante, mas mesmo assim buscou-se uma forma que fosse comum a todos.

Com relação às contrapartidas exigidas pelas fontes financiadoras, constatou-se que, no caso dos órgãos públicos, é exigida a contrapartida. Quer dizer, é realizado um acordo para que a organização entre no projeto com recursos, que podem ser em dinheiro, equipamentos, *know-how*, instalações, entre outros. Já as fontes privadas geralmente não exigem nenhuma contrapartida direta em termos de recursos.

O acompanhamento dos projetos é realizado pelos órgãos públicos e privados por meio de prestação de contas e relatórios. De

maneira geral, após a aprovação do projeto, o órgão financiador fornece os recursos de formas parceladas. Há, dessa maneira, uma exigência pela prestação de contas de cada parcela antes que seja concedida a próxima.

Entre as vantagens que os entrevistados relataram sobre o fato de se tornar OSCIP, encontraram-se principalmente a questão do abatimento do imposto de renda, melhorias em parcerias (através do termo de parceria), possibilidade de remunerar dirigentes, melhoria na imagem da organização.

Dentre estas vantagens, destaca-se a melhoria em parcerias, pois o terceiro setor depende muito do trabalho em redes, ações em conjunto. Dessa forma, na opinião dos entrevistados, a lei das OSCIPs facilita o estabelecimento de parcerias com outras entidades, tanto pela utilização do termo parceria como pela própria melhoria da imagem da organização, ao ter um título que fornece um respaldo positivo e maior credibilidade para a organização.

Com relação às desvantagens da lei das OSCIPs, os entrevistados destacaram que ainda há pouco entendimento das pessoas sobre o que vem a ser uma OSCIP e também sobre o aumento das responsabilidades para a organização. O aumento das responsabilidades ocorre devido a uma série de exigências legais para que seja mantido o almejado grau de transparência. Além disso, mesmo com as desvantagens citadas pelos entrevistados, todos concordaram com o fato de que as vantagens proporcionadas pela lei superam as desvantagens.

Entre as alterações verificadas nas organizações pesquisadas após a qualificação como OSCIP, constataram-se essencialmente alterações com relação ao estatuto, como a criação de um conselho fiscal, por exemplo. Com relação à captação de recursos, verificou-se que as organizações pesquisadas possuem maior parte de seu financiamento por meio de fontes públicas e privadas. Observou-se que houve um aumento do controle por parte do órgão financiador com relação à prestação de contas, fato este que pode fornecer maior credibilidade para as organizações do Terceiro Setor, por demonstrar sua transparência financeira.

Portanto, conclui-se que a lei das OSCIPs é uma proposta de qualidade técnica e avanço no conceito sobre o interesse público e esfera pública não estatal. Ainda existem melhorias para serem

realizadas, além do fato de que a lei ainda precisa ser entendida e absorvida tanto pelo Estado quanto pela sociedade civil. Trata-se de uma lei recente, e, portanto, é natural entender que este processo de mudança é gradativo. Entretanto, as OSCIPs em geral precisam ficar atentas para excessos de controle por parte do Estado e organizações privadas, para que sua missão, princípios e objetivos não sejam desviados.

*Recebido em maio de 2010.
Aprovado em junho de 2010.*

Referências

BAILEY, M. Levantamento de fundos no Brasil: principais implicações para as organizações da sociedade civil e ONGs internacionais. **Cadernos ABONG**, n. 27, p. 87-106. Campinas: Autores Associados, 2000.

BOURDIEU, P. **Esboço de uma teoria da prática**: precedido de três estudos de etnologia cabila. Oeiras: Celta, 2002.

_____. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 9. ed. Campinas: Papyrus, 2008.

_____. **The logic of practice**. Stanford: Stanford Univ. Press, 1990.

CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais. **REAd**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, 2000.

CARVALHO, C.; LOPES, F. Convergência estrutural e processual entre teatros e museus no Rio Grande do Sul. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. **Anais...** Campinas, 2001.

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

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

_____. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desconfiguração de seu caráter institucional original? In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Salvador, 2002.

DI PIETRO, M. S. **Parcerias na administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

FARAH, M. F. S. **Organização e sociedade**: governo local, políticas e novas formas de gestão pública no Brasil. Salvador, 2000.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Gente, 2002.

FLACH, L. **Captação de recursos e estrutura organizacional de OSCIPs ambientalistas**. Florianópolis, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. **Organizações não governamentais ambientalistas existentes em Florianópolis**. Florianópolis, 2003. Monografia (Bacharelado em Administração) – Programa de Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____; SCHENINI, P. Analisando a estrutura organizacional de OSCIPs ambientalistas. In: IV SIMGEN – SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006a.

_____; _____. A influência da lei das OSCIPs na captação de recursos de OSCIPs ambientalistas. In: IX SEMEAD – SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP. **Anais...** São Paulo, 2006b.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

_____. **Central problems in social theory**. Berkeley: University of California Press, 1979.

_____. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

LEÃO JR., F. P. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Campinas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MISOCZKY, M. C. A. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

PEYON, L. F. **Gestão contábil para o Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2004.

PECI, A. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, J. R. 42% da área de Florianópolis é intocável. **Jornal A Notícia**, Florianópolis, p. 3, 23 mar. 2003.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

