



MANUAL DE ORIENTAÇÃO:
Passo a passo para criação de uma
organização social

Este trabalho foi realizado visando atender à demanda de pessoas interessadas em fundar uma Organização Não Governamental Sem Fins Lucrativos ou Organização Social, que tenha como objetivo o desenvolvimento de ações de promoção do desenvolvimento humano e de interesse público.

Nesse Manual pretende-se mostrar os passos necessários para se instituir uma organização social e os trâmites legais e burocráticos que devem ser observados.

Como forma, de facilitar o processo de assimilação e aplicação dos conceitos comentados foram anexados algumas sugestões de roteiro para a elaboração do estatuto e outros documentos que auxiliarão na tarefa de legalizar a instituição.

Além disso, tomamos o cuidado de colocar alguns conceitos que poderão servir de apoio para a definição da missão e dos objetivos ou finalidades da organização.

Na oportunidade, gostaríamos de expressar nosso agradecimento a todos vocês pela iniciativa de ajudar, a todos nós que fazemos o Terceiro Setor, a promover o desenvolvimento social em nosso país, num momento, onde se identifica um grande contingente de brasileiros vivendo em situação de risco social e onde a pobreza e indigência, assim como as desigualdades de riqueza e de renda atingiram patamares tão elevados.

Atenciosamente,

Aneliese Maria Martins

e-mail: aneliese@fafibe.br / aneliese@cerbel.com.br

Ano/2007 (Última Atualização)

1- CONTEXTUALIZAÇÃO:

1.1. Terceiro Setor

O termo “**TERCEIRO SETOR**”, no uso corrente, é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e “organizações sociais”.

Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria - organizacional, política ou sociológica – o **terceiro setor**, no Brasil, é uma idéia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação.

O terceiro setor existe de longa data, mas não havia sido conceituado até o final da década de 80. A descoberta dessa imensa área de atividade humana passou a ser evidente somente após a sua mensuração em trabalho já clássico do Prof. Lester Salamon (The Emerging Sector, Johns Hopkins University, 1994).

A pesquisa promovida pela Johns Hopkins University tinha a intenção de avaliar a dimensão econômica do Terceiro Setor - pessoal empregado, volume de recursos movimentados, origens e aplicações desses recursos, participação nos diversos campos e outros índices.

Os volumes de despesas do setor não lucrativo encontrados nos países pesquisados refletem três pontos principais:

- A tradição da sociedade em formar tais organizações.
- O profissionalismo de inúmeras delas.
- O elevado volume de informações estatísticas disponíveis.

Como em todo o mundo, o Terceiro Setor brasileiro está crescendo espetacularmente. A emergência do terceiro setor representa, em tese, o resultado dessa mudança de orientação profunda e inédita no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública.

As organizações do terceiro setor conseguem, pela qualidade intrínseca de sua missão, motivar e comprometer seus colaboradores, facilitando a criação de um ambiente participativo e recompensador. Quem nelas trabalha sabe que está construindo sua felicidade pessoal e social e que lá existe uma via de mão dupla onde quem ajuda está se ajudando.

A maior parte das organizações do Terceiro Setor nasceu tendo como referência, um projeto bastante específico ou uma situação social que incomodava fortemente uma pessoa ou um grupo de pessoas.

Na realidade, tais projetos se constituem na materialização de um sonho de seus idealizadores que passam a dedicar todas suas energias para uma determinada causa.

São verdadeiros empreendedores que indignados com a situação social em nosso país decidiram dedicar o seu trabalho para a transformação de pessoas e proporcionar melhoria nas condições de vida da população mais carente.

Nestas organizações se encontram, em sua grande maioria, os indivíduos que valorizam o ser humano de uma maneira intensa e que estão inconformados com as desigualdades sociais e econômicas que a lógica da economia de mercado acaba ignorando, e que o Estado do bem-estar social se mostrou incapaz de resolver.

Para se criar uma Instituição Social não existem grandes empecilhos. As dificuldades começam a surgir depois que a Instituição começa a operar ou a intervir na causa social que deu origem a organização, pois, uma Instituição que atue com pouco profissionalismo acarreta problemas de grandes proporções, pois uma intervenção social mal orientada pode dar origem a um problema social muito mais grave.

1.2. Classificação das instituições do Terceiro Setor.

⇒ **Por atividade** - No quadro abaixo temos uma estimativa da amplitude e diversidade das organizações do Terceiro Setor no Brasil, classificadas por tipo de atividade que desenvolve:

TIPOS	Número	% do total
Fundações	11.076	5,0%
Beneficente, religiosa, saúde	5.492	2,5%
Cultura, Ciência e Educação	3.964	1,8%
Outras	1.620	0,7%
Organizações Religiosas	29.473	13,4%
Associações	169.260	77,1%
Beneficente, religiosa, saúde	49.671	22,6%
Cultura, Ciência e Educação	31.377	14,3%
Esporte, recreação	43.684	19,9%
Empregadores (Patronais)	2.536	1,2%
Empregados	4.040	1,8%
Profissionais Autônomos	2.664	1,2%
Outros	35.288	16,1%
Sindicatos	7.874	3,6%
Patronais – Setor primário	1.701	0,8%
Patronais – Setor secundário	671	0,3%
Patronais – Setor terciário	475	0,2%
Patronais – Setor primário	2.864	1,3%
Patronais – Setor secundário	732	0,3%
Patronais – Setor terciário	611	0,3%
Profissionais Autônomos	820	0,4%

Federações	1.451	0,7%
Beneficente, religiosa	127	0,1%
Cultura, Ciência e Educação	151	0,1%
Esporte	545	0,2%
Empregadores (patronais)	142	0,1%
Empregados	197	0,1%
Profissionais autônomos	74	0,0%
Outros	215	0,1%
Confederações	425	0,2%
Religiosa	79	0,0%
Esporte	53	0,0%
Empregadores (patronais)	15	0,0%
Empregados	39	0,0%
Profissionais autônomos	8	0,0%
Outros	231	0,1%

Fonte : Johns Hopkins, Comparative Nonprofit Sector Project.

⇒ **Por propósito** - Segundo Charles Hendy (Apud Hudson, 1999), na obra *Understanding Voluntary Organizations*, as organizações podem ser classificadas, segundo seu propósito, em três níveis:

- **Fornecer serviços:** exemplos incluem associações habitacionais, universidades, escolas, organizações de arte e entidades voluntárias;
- **Fornecer apoio mútuo:** exemplos incluem sindicatos, associações profissionais, organizações de empregados e grupos de auto-ajuda;
- **Realizar campanhas para mudanças:** exemplos incluem organizações que fazem campanhas, como o Greenpeace, o Liberty e Amnesty International.

⇒ **Por fonte de recursos** - Uma outra maneira de classificar as organizações originadas no Terceiro Setor considera sua fonte principal de recursos. Elas são financiadas por quatro fontes diferentes: venda de produtos e serviços, subsídios, doações e atividades de captação de recursos, e taxas dos associados.

As organizações financiadas por doações possuem uma grande liberdade para determinar o que querem fazer e como irão fazê-lo. Em contrapartida, as organizações financiadas por contratos e aquelas que recebem subsídios, apresentam um maior grau de dependência.

⇒ **Por composição do conselho** - A terceira maneira de classificar as organizações do Terceiro Setor é pelos motivos que levam à nomeação para os cargos de seu conselho.

Especialistas - que levam conhecimentos, experiência e geralmente habilidades profissionais específicas para o conselho;

Usuários - que entraram para a organização para beneficiar-se do trabalho ou serviço prestado e que geralmente foram eleitos para o conselho pelos associados;

Indivíduos interessados - que acreditam na causa e desejam dar sua contribuição pelo trabalho voluntário como membro do conselho”(HUDSON, 1999).

Para melhor identificar o princípio de divisão nas três classificações mostradas, e para poderem ser observadas as possíveis combinações, criou-se o quadro que segue:

Finalidade	Fontes de Financiamento	Composição do Conselho
Serviço	Vendas, contratos e subsídios.	Especialistas
Apoio Mútuo	Associados	Usuários
Campanhas	Associados e Doações	Indivíduos Interessados

Fonte: HUDSON, Mike, *Administrando Organizações do Terceiro Setor*, São Paulo, Makron Books, 1999, p.244.

Como pode ser visto, existem muitas combinações possíveis dentro do Terceiro Setor. Caberá aos instituidores verificar qual a melhor combinação para que a organização instituída possa cumprir sua missão da melhor forma possível, lembrando sempre, que a combinação realizada, deve sempre facilitar a agregação de fatores que resultem em uma gestão com eficiência, eficácia, efetividade e competitividade.

1.2. Formas e diferenciações das Instituições do Terceiro Setor.

As Organizações da Sociedade Civil podem ser diferenciadas de acordo com seu formato, formalização, fim e setor.

⇒ **As Entidades de Interesse Social:**

São entidades de interesse social todas as **associações e sociedades sem fins lucrativos** que apresentam em suas finalidades estatutárias objetivos de natureza social e assistencial.

A criação dessas entidades ocorre com o registro de seu ato constitutivo (ata de constituição) e do seu estatuto no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

⇒ **Associações:**

São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos.

Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como sociais, recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais (memberserving organizations). Possui o mesmo sentido da palavra **sociedade**, porém designa uma entidade sem fins lucrativos.

É toda agremiação ou união de pessoas com um objetivo determinado, podendo ser este beneficente, científico, político, desportivo, recreativo, artístico, literário, ativista, social, entre outros. É forma característica de entidades do Terceiro Setor.

“Com a personificação de associação, para os efeitos jurídicos, ela passará ter aptidão para ser sujeito de direitos e obrigações e capacidade patrimonial, constituindo seu patrimônio, que não terá relação com o dos associados, adquirindo vida própria e autônoma, não se confundindo com seus membros, por ser uma nova unidade orgânica”.

José Eduardo Sabo Paes.

⇒ **INSTITUTO**

Categoria atribuída a entidades de diversas áreas, como literária, artística, científica, política, beneficente, entre outras. Desta forma, implica na significação do regime particular imposto à entidade, em virtude das regras em que foi formatada, podendo constituir uma instituição de qualquer um dos setores da sociedade. A denominação “**Instituto**” não representa uma categoria legal, ou seja, estão classificadas como “**Associações**” no Código Civil Brasileiro.

⇒ **Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade:**

São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigos, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial.

Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.

⇒ **Organizações não-governamentais (ONG's):**

Toda organização da sociedade civil sem fins lucrativos é uma **ONG**. Em função da falta de conhecimento por parte de seus fundadores, eventualmente algumas delas adotam nomes não compatíveis com sua modalidade jurídica.

Alguns autores, no entanto, definem as ONG's como organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social.

Embora também estejam classificadas como **associações** no Código Civil Brasileiro, se diferenciam das associações por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem, sobretudo, orientadas para "terceiros" grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que a compõem.

Também se diferenciam das organizações filantrópicas - e isto é questão de honra para as ONG's - por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.

⇒ **Fundações privadas:**

As Fundações são uma categoria de conotação essencialmente jurídica. São pessoas jurídicas de direito privado, consistentes em um conjunto de bens livres destinados a uma finalidade social, lícita e imutável.

A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres suficientes para garantir a consecução de seus fins estatutários. A partir do momento de sua instituição, a fundação adquire vida própria, distinta da de seu instituidor.

Por força do Código Civil, cabe ao Ministério Público velar pelas fundações, o que significa que os fins estatutários, as atividades e a administração da fundação são acompanhadas de perto pelo curador de fundações.

Isso significa que as fundações são obrigadas a prestar contas anualmente ao Ministério Público, apresentando toda a sua documentação contábil do exercício anterior e demonstrando que, efetivamente realizou, as atividades que motivaram sua criação.

⇒ **Fundações de apoio às Instituições Federais de Ensino Superior**

“As fundações de apoio são fundações de direito privado, sem fins lucrativos instituídas nos moldes do Código Civil. Não são vinculadas ao Poder Público e não integram a Administração Pública. Não se inserem, tampouco, no processo administrativo de descentralização da Administração Pública. São fundações especiais cujo objetivo é o de dar apoio a determinadas instituições. São as chamadas fundações de auxílio e fomento a destinatários específicos (universidades, órgãos, departamentos, hospitais universitários)” Francisco de Assis Alves(2000:65).

“As Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições de ensino superior, e também das instituições de pesquisa. Deverão ser

constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos e serão regidas pelo Código Civil Brasileiro. As fundações de apoio estão sujeitas à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação trabalhista e, em especial, ao prévio registro e credenciamento nos Ministérios da Educação e do Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bienalmente”. José Eduardo Sabo Paes.

❖ **Observações:**

A diferença entre as associações, as sociedades sem fins lucrativos e as fundações é capital.

Enquanto nas associações e nas sociedades sem fins lucrativos, predominam o elemento pessoal, ou seja, a pessoa jurídica que se organiza em torno de um elemento fundamental, que é o agrupamento de pessoas físicas que a compõe, nas fundações a pessoa jurídica se organiza em torno de um outro elemento fundamental que é o patrimônio destinado a consecução dos fins comuns.

Outro elemento que diferencia as associações, as sociedades sem fins lucrativos e as fundações é a forma de constituição. As associações e as sociedades sem fins lucrativos o processo de criação se materializa na ata que aprova os estatutos e que indica seus dirigentes e nas fundações a constituição depende da vontade expressa pelo instituidor, quer em escritura pública ou em testamento.

Existem ainda duas outras grandes diferenças entre as associações, as sociedades sem fins lucrativos e as fundações. A primeira é quanto ao velamento. Enquanto as fundações são veladas pelo Ministério Público as associações e as sociedades sem fins lucrativos são veladas pelos próprios sócios. A segunda diferença entre as associações, as sociedades sem fins lucrativos e as fundações é quanto a relação entre os criadores e as entidades; enquanto nas associações e nas sociedades sem fins lucrativos o criador permanece sempre ligado a organização na forma de sócio ou associado, nas fundações completada a criação da entidade os instituidores dela se desligam.

⇒ **Organizações sociais (OS):**

Trata-se de um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (área de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continua fomentar as atividades publicizadas e a exercer sobre elas um controle estratégico: demanda resultados necessários ao atendimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o

instrumento que regula as ações das OS.

⇒ **OSCIP'S - ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO**

No dia 30 de junho de 1999, o Presidente da República regulamentou por intermédio do Decreto Nº 3.100 a lei Nº 9.790, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado e sem fins lucrativos como **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público**, instituindo e disciplinando o **Termo de Parceria**. (Ver Anexo I e II)

Cabe destacar que a nova lei abre às entidades do Terceiro Setor um caminho institucional mais moderno, condizente com as necessidades atuais da sociedade, já que rompe com as velhas amarras regulatórias. Pela primeira vez, o Estado reconhece publicamente a existência de uma esfera que é pública, não pela sua origem, mas pela sua finalidade: **é pública, embora não estatal**.

Assim como qualquer outra entidade, as OSCIP's têm um Estatuto, no qual deverá conter requisitos legais e normas, a fim de evitar fraudes, atitudes e posturas antiéticas no âmbito da sociedade.

É necessário, por exemplo, que em caso de dissolução da entidade, o seu patrimônio passe para outra que tenha o mesmo objeto social da extinta (de preferência), e não caia em mãos de diretores, ou seja, usado de outra maneira não prevista no Estatuto.

O pedido de obtenção de qualificação como OSCIP, deve ser enviado ao Ministério da Justiça, através de um requerimento contendo os documentos exigidos (como por exemplo, o Estatuto registrado em cartório ou a declaração de isenção do Imposto de Renda). Sua desqualificação resulta do não cumprimento de quaisquer destes requisitos, mediante processo administrativo ou judicial.

As principais novidades da nova lei são: ¹

1) Pela nova lei, podem ser qualificadas as organizações que realizam:

- a) Promoção da assistência social;
- b) Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- c) Promoção gratuita da educação;
- d) Promoção gratuita da saúde;
- e) Promoção da segurança alimentar e nutricional;
- f) Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- g) Promoção do voluntariado;

¹ Agir No 8 março/abril 1999: As novidades da nova lei do terceiro setor, Augusto de Franco.

- h) Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
 - i) Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
 - j) Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de caráter suplementar;
 - k) Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
 - l) Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos.
- 2) Pela nova lei, a qualificação passa a ser automática, desburocratizando-se o processo. A qualificação é ato vinculado ao cumprimento dos preceitos estabelecidos na Lei (Ministério da Justiça). Não é mais necessário o Título de Utilidade Pública Federal; Registro de Entidade de Assistência Social; ou Certificado de Fins Filantrópicos.
- 3) A nova lei cria um novo instrumento jurídico: O Termo de Parceria. Para ter acesso ao mesmo, a entidade precisa ser qualificada como OSCIP.
- 4) Pela nova lei, a escolha dos parceiros é feita por meio de concursos de projetos. Os objetivos e metas são negociados entre as partes e o controle é feito por resultados. Os Conselhos de Políticas serão consultados para elaborar os Termos de Parceria e fiscalizarão os resultados. Os dirigentes das OSCIP's podem ser remunerados; e no caso do uso indevido de recursos estatais, as entidades e seus dirigentes serão severamente punidos.

2 - COMO FUNDAR UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS:

⇒ Primeiro Passo: Convocação

As pessoas de uma determinada região; sejam elas de uma comunidade, de um sindicato, de um bairro, de uma escola, ou clube, que tenham **como objetivo um trabalho de interesse público**, estarão aptas a criar uma organização sem fins lucrativos.

Essas pessoas podem estar preocupadas com a defesa de um rio, de uma cidade, de uma praça, de uma praia ou outra riqueza natural ou cultural, ou com os direitos de comunidades (índios, caiçaras, pescadores, quilombolas, etc.) ou dispostos a investir no desenvolvimento humano, como criar, por exemplo, centros educacionais e esportivos, creches, e associações de assistência às pessoas carentes.

Normalmente, o que acontece é a união de um grupo com ideais semelhantes ou que tenham passado por um mesmo problema social ou por um problema de saúde, que sem querer acaba por formar grupos numa tentativa de fortalecer o que essas pessoas acreditam ser uma missão a ser

defendida ou um ideal a ser desenvolvido e ampliado para um maior número de pessoas ou comunidades possíveis.

A **Convocação** é feita com o intuito de reunir e mobilizar um grupo de pessoas em relação à importância da criação de uma organização que irá atuar de forma não lucrativa no desenvolvimento de atividades e ações em prol de um benefício coletivo. O grupo é convidado para uma reunião por meio de telefonemas, cartas, anúncio na rádio local, panfletos e jornais, ou outros meios.

A Convocação deve ser feita para que se possa cumprir a seguinte pauta:

- 1- definir os objetivos da entidade;
- 2- explicitar e discutir a importância e a necessidade de se instituir a organização;
- 3- definir os integrantes de uma **Comissão de Preparação das Próximas Reuniões**, com a divisão de tarefas e responsabilidades.
- 4- formar a **Comissão de Redação do Estatuto Social**, que deverá ser pequena e ágil, no sentido de formular e apresentar uma proposta de estatuto que será discutido, analisado, modificado (se necessário) e finalmente aprovado pela **Assembléia Geral**, sendo que neste dia, terão que ser providenciadas cópias para todos.

⇒ **Segundo Passo: Assembléia Geral**

A **Assembléia Geral** de fundação da entidade, na qual será oficializada a mesma, com a convocação de todos os interessados, **deverá ocorrer após, definida a missão da entidade e redigida a primeira proposta de Estatuto.**

Esta **Assembléia** deve ser precedida de uma **carta convite**, contendo o dia, hora, local, além dos objetivos desta e da pauta da reunião.

No dia da **Assembléia**, deverá haver um **livro de presença** que registrará todos os interessados em participar da assembléia e um **Livro de Atas**, no qual serão anotadas as assembléias, assinadas pelos presentes.

Uma mesa dirigente dos trabalhos com um presidente e dois secretários deverá ser eleita pela Assembléia.

Após a leitura da pauta pelo presidente, este deverá encaminhar os debates, principalmente os debates em torno do Estatuto.

Terceiro Passo: Estatuto

A comissão deve ler o Estatuto e distribuir uma cópia para cada presente.

Cada artigo que a Assembléia achar polêmico ou que seja destacado por qualquer motivo,

deve ser discutido, modificado (se necessário) e aprovado.

⇒ **Itens essenciais que devem estar contidos nos Estatutos:**

- a) Nome e sigla da entidade;
- b) Sede e foro;
- c) Finalidades e objetivos;
- d) Se os sócios respondem pelas obrigações da sociedade;
- e) Quem responde pela entidade;
- f) Os sócios e seus tipos, entrada e saída, direitos e deveres;
- g) Poderes, tais como assembléia, diretoria, conselho fiscal;
- h) Tempo de duração;
- i) Como os estatutos são modificados;
- j) Como a entidade é dissolvida;
- k) Qual o destino do patrimônio, em caso de dissolução.

Quarto Passo: A Posse da Diretoria

A eleição da diretoria deve seguir o que foi aprovado no Estatuto; e após, eleita deve ser conferida a posse dos cargos aos eleitos.

Finalmente, **foi fundada a Entidade**, entretanto, ela ainda **não possui "status" legal**, o que só ocorre após alguns procedimentos burocráticos.

Quinto Passo: Como Proceder para o Registro Legal

Devido à grande burocracia e às exigências específicas de cada cartório, é necessária muita paciência, pois sempre faltará algum item.

Não é recomendável colocar o endereço da Entidade no Estatuto, pois a burocracia se repetirá a cada mudança de endereço.

A documentação terá que ser reunida e encaminhada ao **Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas**, além de pagar as taxas, **registrar o Livro de Atas, os Estatutos e publicar um extrato dos mesmos**, aprovados no **Diário Oficial**.

⇒ **A documentação pode variar de acordo com cada cartório, mas, basicamente é**

composta por:

- a) 3 cópias dos estatutos em papel timbrado;
- b) 3 cópias da Ata de Fundação datilografada, assinadas pelo presidente e demais diretores com firma reconhecida;
- c) Livro de atas original;
- d) Pagamento de taxas do cartório (se houver);
- e) 3 cópias da Relação Qualificada da Diretoria (nome, cargo, estado civil, nascimento, endereço, profissão, identidade e CPF);
- f) 3 cópias da relação de sócios fundadores;
- g) um resumo contendo os principais pontos dos Estatutos, que às vezes, é solicitado pelo cartório para que seja apresentado no Diário Oficial.

Todos **estes documentos** fazem com que a entidade passe a ter **personalidade jurídica**, mas no caso de realizar operações financeiras, abrir conta bancária ou celebrar contratos, é necessário também, que a entidade tenha o CNPJ. Para isto, basta procurar uma delegacia regional da Secretaria da Receita Federal, com todos os documentos registrados no cartório, autenticados e carimbados e os documentos do responsável pela entidade. Além disso, deve-se preencher um formulário padrão e dar entrada para obtenção do **CNPJ**.

3- COMO ELABORAR UM ESTATUTO:

3.1. MODELO DE ESTATUTO - 1

Capítulo Primeiro:

Da denominação, da sede, duração e finalidade.

Artigo 1º

O artigo primeiro deverá conter o nome da instituição, seguido de sua sigla, endereço (incluindo rua, número e estado) e seu regime jurídico.

Por exemplo: o (nome da entidade) a seguir denominado pela (sigla), é uma associação civil, de direito privado, de caráter sócio ambiental (ou descreva a outra natureza da entidade), sem fins lucrativos, de duração indeterminada, regida pelo presente Estatuto e pelas demais disposições legais que lhe forem aplicadas.

Artigo 2º

Deverá conter os principais objetivos e finalidades da entidade.

Por exemplo: o (nome ou sigla) tem como objetivos principais: promover a defesa de bens e direitos sociais, coletivos e difusos relativos ao meio ambiente, ao patrimônio cultural, aos direitos humanos e dos povos; estimular o aperfeiçoamento e o cumprimento de legislação que instrumentalize a consecução dos presentes objetivos; promover projetos e ações que visem a preservação, bem como a recuperação de áreas degradadas no meio ambiente urbano e rural, bem como a proteção da identidade física, social e cultural de agrupamentos urbanos com recursos próprios ou advindos de convênios ou outras formas jurídicas possíveis; estimular a parceria, o diálogo local e solidariedade entre os diferentes segmentos sociais, participando junto a outras entidades de atividades que visem interesses comuns.

Artigo 3º

O (nome ou sigla) **é isento de quaisquer preconceitos ou discriminações relativas à cor, raça, credo religioso, classe social, concepção política - partidária ou filosófica, nacionalidade em suas atividades, dependências ou em seu quadro social.**

Artigo 4º

O (nome ou sigla) **não remunera os membros do Conselho Diretor e Fiscal, não distribuindo lucros ou dividendos a qualquer título ou sob nenhum pretexto, sendo que os excedentes de receita, eventualmente apurados, serão obrigatória e integralmente aplicados no desenvolvimento dos objetivos institucionais.**

Se a instituição for caracterizada como **OSCIP's** deverão ser observados todos os dispositivos legais que caracterizam esta forma de organização de caráter social.

Artigo 5º

O (nome ou sigla) **poderá aceitar auxílios, contribuições ou doações** (depois de examinados e aprovados pela diretoria), **bem como firmar convênios** (nacionais ou internacionais) **com organismos ou entidades públicas ou privadas, contanto que não impliquem em sua subordinação a compromissos e interesses que conflitem com seus objetivos e finalidades ou arrisquem sua dependência.**

Artigo 6º

Diz respeito ao patrimônio da entidade.

Por exemplo: o material permanente, acervo técnico, bibliográfico, equipamentos adquiridos ou

recebidos pelo (nome ou sigla) através de convênios, projetos ou similares, são bens permanentes da sociedade e inalienáveis, salvo autorização em contrário expressa pela Assembléia Geral de Sócios.

Capítulo Segundo:

Da Constituição Social

Artigo 7º

A sociedade será formada de um número ilimitado de sócios, que se disponham a viver os fins da sociedade, não respondendo pelas obrigações sociais do (nome ou sigla).

Artigo 8º

Deverá conter as categorias de sócios existentes, ou seja, o quadro social da entidade.

Como por exemplo:

a) **Sócios fundadores:** os que participaram da Assembléia Geral de Fundação da Associação e assinaram a Ata da Fundação, com direito a votar e ser votado em todos os níveis ou instâncias;

b) **Sócios efetivos:** cidadãos dispostos a colaborar com a melhoria da qualidade de vida da população; qualquer associado ou pessoa que não seja fundador do (nome ou sigla), aprovados pela Assembléia Geral dos Sócios. Possuem direitos a votar e ser votado em todos os níveis ou instâncias da sociedade;

c) **Sócios beneméritos:** pessoas físicas ou jurídicas que, pela elaboração ou prestação de relevantes serviços às causas da organização, fizerem jus à este título, a critério da Diretoria (e ratificados pela Assembléia Geral);

d) **Sócios colaboradores:** pessoas físicas que, identificadas com os objetivos da entidade, solicitarem seu ingresso e pagarem as contribuições correspondentes, segundo critérios determinados pelo Conselho Diretor.

Artigo 9º

Deverá conter os direitos de todos os sócios fundadores e efetivos.

Por exemplo:

a) Fazer à Diretoria da Associação, por escrito, sugestões e propostas de interesse sociais e/ou ecológicos;

b) Solicitar ao presidente ou à Diretoria reconsideração da atos que julguem não estar de acordo com os estatutos;

c) Tomar parte dos debates e resoluções da Assembléia;

- d) Apoiar, divulgar, propor e efetivar eventos, programas e propostas da entidade;
- e) Ter acesso às atividades e dependências do (nome ou sigla);
- f) Votar e ser votado para qualquer cargo eletivo, após um ano de filiação como sócio efetivo;
- g) Convocar Assembléia Geral, mediante requerimento assinado por 1/3 dos sócios efetivos.

Artigo 10º

Deverão conter os deveres de todos os associados, como por exemplo:

- a) Prestigiar e defender a Associação, lutando pelo seu engrandecimento;
- b) Trabalhar em prol dos objetivos da sociedade, respeitando os dispositivos estatutários, zelando pelo bom nome do (nome ou sigla) agindo com ética;
- c) Não faltar às Assembléias Gerais;
- d) Satisfazer pontualmente os compromissos que contraiu com a associação, inclusive mensalidades;
- e) Participar de todas as atividades sociais e culturais, estreitando os laços de solidariedade e fraternidade entre todas as pessoas e nações;
- f) Observar na sede da Associação ou onde a mesma se faça representar as normas de boa educação e disciplina.

Capítulo Terceiro:

Da Organização Administrativa

Artigo 11

Deverá conter os órgãos da administração do (nome ou sigla), que são:

- Assembléia Geral
- Conselho Diretor
- Secretaria Executiva
- Conselho Fiscal

Da Assembléia Geral dos Sócios

Artigo 12

A Assembléia Geral é o órgão máximo da entidade, dela participando todos os sócios fundadores, e os sócios efetivos que estejam em pleno gozo de seus direitos, conforme previstos nos estatutos.

Artigo 13

A Assembléia Geral de Sócios elegerá um Conselho Diretor e Fiscal, definindo suas funções, atribuições e responsabilidades através de Regimento Interno.

Artigo 14

A Assembléia Geral se reunirá ordinariamente, no final de cada ano para apreciar as contas da Diretoria, aprovação de novos sócios efetivos e a cada dois anos para eleger os Conselhos fiscal e diretor; e extraordinariamente, a qualquer período, convocada pelo Conselho Diretor, Fiscal ou por 1/3 dos sócios em pleno gozo de seus direitos, por motivos relevantes.

Artigo 15

Deverá conter as atividades competentes à Assembléia Geral, como por exemplo:

- Deliberar sobre o relatório de atividades, balanço e demais contas da sociedade, a serem apresentadas pelo Conselho Diretor;
- Propor e aprovar a admissão de novos sócios efetivos;
- Eleger o Conselho Diretor e Fiscal;
- Autorizar a alienação ou instituição de ônus sobre os bens pertencentes ao (nome ou sigla);
- Determinar e atualizar as linhas de ação da sociedade;
- Estabelecer o montante da anuidade dos sócios.

Do Conselho Diretor

Artigo 16

O Conselho Diretor é um órgão colegiado, com o mínimo de três membros, subordinado à Assembléia Geral de sócios, responsável pela representação social do (nome ou sigla), bem como possui a responsabilidade administrativa da sociedade, composto de sócios efetivos, com mandato de 02 anos, permitindo-se reeleição.

Artigo 17

O Conselho Diretor nomeará uma Secretaria Executiva para responder pela gerência administrativa, legal e financeira da sociedade, em juízo ou fora dele.

Artigo 18

Deverá conter as atividades competentes à Diretoria, como por exemplo:

- Cumprir e fazer cumprir os presentes Estatutos e as resoluções da Assembléia;
- Aprovar a criação ou extinção de programas e órgãos gestores;

- Elaborar o orçamento anual (da receita e da despesa);
- Definir seus cargos, funções, atribuições e responsabilidades mediante Regimento Interno próprio;
- Nomear, contratar e destituir a qualquer tempo a Secretaria Executiva;
- Elaborar programas de trabalho a serem desenvolvidos pelas diversas diretorias;
- Emitir parecer sobre as operações de crédito, aquisição ou alteração de imóveis, ouvido o Comitê Científico.

Da Secretaria Executiva

Artigo 19

A Secretaria Executiva é o órgão de administração da entidade, composto por dois ou mais secretários, nomeados pelo Conselho Diretor e referendados pela Assembléia Geral.

Os secretários podem ser, por exemplo:

- a) **Secretário Executivo:** representa a sociedade ativa e passivamente em juízo ou fora dele, podendo contratar e organizar o quadro administrativo, instituir programas, projetos, contratar serviços e terceiros, etc.;
- b) **Secretário Institucional:** coordena a execução das atividades institucionais, programas, atividades administrativas gerais do (nome ou sigla), substituindo o Secretário Executivo e o Administrativo em qualquer impedimento;
- c) **Secretário Administrativo:** coordena as atividades da sede social, do quadro de sócios e responde pela gerência administrativa e financeira da sociedade.

Artigo 20

Deverá conter as atividades competentes à Secretaria Executiva, como por exemplo:

- Formular e implementar a política de comunicação e informação da sociedade, de acordo com as diretrizes emanadas da Assembléia Geral;
- Coordenar as atividades de captação de recursos da entidade;
- Elaborar pareceres técnicos, em conjunto ou isoladamente, sobre projetos e atividades da entidade e de terceiros;
- Elaborar a política geral de cargos e salários para aprovação pelo Conselho Diretor;
- Aceitar doações e subvenções, desde que as mesmas não comprometam a autonomia e independência da entidade;
- Elaborar o Regimento Interno para aprovação do Conselho Diretor;
- Coordenar a elaboração de projetos.

Do Conselho Fiscal

Artigo 21

O Conselho Fiscal, composto de três membros efetivos e dois suplentes, será eleito simultaneamente ao Conselho Diretor, na mesma Assembléia Geral Ordinária, com mandato de dois anos.

Artigo 22

Deverá conter as atividades competentes ao Conselho Fiscal, como por exemplo:

- Auxiliar o Conselho Diretor na Administração do (nome ou sigla);
- Analisar e fiscalizar as ações do Conselho Diretor e a prestação de contas da Secretaria Executiva e demais atos administrativos e financeiros;
- Convocar Assembléia Geral dos Sócios a qualquer tempo.

Capítulo Quarto:

Das eleições

Artigo 23

As eleições para a Diretorias ocorrerão a cada () anos, pela Assembléia Geral, podendo compor chapa todos os sócios efetivos, mas concorrendo apenas para uma única chapa, e podendo seus membros serem reeleitos por igual período.

Capítulo Quinto:

Das Disposições gerais e transitórias

Artigo 24

Por exemplo: Os bens patrimoniais do (nome ou sigla) não poderão ser onerados, permutados ou alienados sem a autorização da Assembléia Geral dos Sócios, convocada especialmente para esse fim.

Artigo 25

Por exemplo: O Conselho Diretor deverá baixar regimentos especiais para a regulamentação deste Estatuto.

Artigo 26

Por exemplo: Nenhuma categoria dos sócios responde, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações ou compromissos assumidos pelo (nome ou sigla).

Artigo 27

Por exemplo: Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Diretor, com recurso voluntário para a Assembléia Geral.

3.2. MODELO DE ESTATUTO - 2

ESTATUTO SOCIAL

CAPÍTULO I

DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E DURAÇÃO.

ARTIGO 1º

Sob a denominação de reger-se-á esta sociedade civil, sem finalidades lucrativas, sem qualquer vinculação política ou partidária.

ARTIGO 2º

O Instituto tem sua sede na XXXXXXXXXXXX - XX, mas poderá manter estabelecimentos em qualquer localidade do País, mediante resolução do Conselho Superior.

ARTIGO 3º

Os objetivos básicos do “Instituto” são

Parágrafo Único – Para cumprimento de suas finalidades o “Instituto” poderá realizar, direta ou indiretamente, por meio de intercâmbios, cooperações, colaborações, parcerias, contratos, convênios, acordos, ajustes ou atos jurídicos da mesma natureza, celebrados com terceiros, pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras:

a) Captação, gerenciamento, operacionalização, prestação de serviços, indenização, repasse, reembolso e fornecimento de recursos, a programas, projetos e organismos, ligados a seus objetivos básicos;

b) Planejamento, organização, condução, integração, promoção de estudos e pesquisas, incentivo, divulgação, execução e patrocínio, participação, acompanhamento e avaliação de estudos, pareceres, cursos, eventos, consultorias, edição de livros e relatórios, concessão de bolsas e estágios, no interesse de seus objetivos;

c) Atuação como organização social ou por meio de contratos de gestão administrativa, na forma de seu Estatuto e da legislação em vigor;

d) Associações, parcerias e participações, com pessoas físicas ou jurídicas, em entidades e empreendimentos, públicos ou privados, com o objetivo de cumprir sua finalidade ou fortalecer seu patrimônio e receita, nos limites e na forma da legislação;

e)

ARTIGO 4º

O prazo de duração do “Instituto” é indeterminado;

CAPÍTULO II

DO PATRIMÔNIO SOCIAL E DAS RECEITAS

ARTIGO 5º

A manutenção do “Instituto” e seu patrimônio se farão por receitas constituídas de:

a) Doações, legados, auxílios, direitos ou créditos e outras aquisições proporcionadas por quaisquer pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;

b) Quaisquer bens e direitos que venha a adquirir, além dos rendimentos gerados por suas atividades;

c) Receitas de patrocinadores de eventos promovidos pelo Instituto;

d) Renda resultante da prestação de serviços de natureza técnica e científica em sua área de atuação;

e) Rendas provenientes de quaisquer procedências aprovadas pelo Conselho Superior;

f)

Parágrafo Primeiro – O Patrimônio do Instituto, em nenhuma hipótese, poderá ter aplicação diversa da estabelecida neste Estatuto.

Parágrafo Segundo – As despesas do Instituto devem guardar estreita e específica relação com sua finalidade e devem estar de acordo com o programa orçamentário preparado pela Superintendência Geral, e aprovado pelo Conselho Superior.

Parágrafo Terceiro – O Instituto não distribuirá aos membros da Diretoria, do Conselho Superior, Conselho Fiscal e a seus sócios, sob forma alguma, lucros, bônus ou vantagens pecuniárias, poderá, no entanto, contar com empregados, voluntários, estagiários e bolsistas, bem como com a prestação de serviços esporádica de profissionais e servidores públicos, além de atuar por meio de serviços de terceiros, pessoas físicas ou jurídicas, contratadas ou conveniadas.

Parágrafo Quarto – O Instituto poderá aplicar anualmente um percentual de até 20% (vinte por cento) de sua renda líquida para prestação de serviços gratuitos e fornecimento de bens disponíveis à comunidade, dentro de suas finalidades.

Parágrafo Quinto – Os recursos do Instituto serão integralmente aplicados no país, na consecução e desenvolvimento de seus objetivos básicos.

CAPÍTULO III

DOS SÓCIOS

ARTIGO 6º

Será sócio do instituto qualquer pessoa, física ou jurídica, nacional ou estrangeira, que se propuser a contribuir para a consecução de seus objetivos, satisfeitas as condições de admissão, de competência da Assembléia Geral, à sua discrição.

ARTIGO 7º

O quadro social é dividido em duas categorias: Sócios Fundadores, aqueles que participaram dos atos de constituição do Instituto; Sócios Titulares, aqueles que forem posteriormente admitidos, nos termos deste Estatuto.

ARTIGO 8º

A inscrição de Sócio Titular deverá ser feita mediante proposta que será submetida à Assembléia Geral, devendo constar todos os dados pessoais do interessado, bem como a espécie e o valor da contribuição a ser feita.

ARTIGO 9º

Os Sócios Fundadores poderão votar e ser votados sobre quaisquer matérias, discutidas em Assembléia, bem como apresentar ao Conselho Superior, sugestões compatíveis com os objetivos do Instituto.

ARTIGO 10

Os sócios titulares poderão participar de todos os eventos promovidos pelo Instituto e comparecer às Assembléias Gerais, mas sem direito a voto.

ARTIGO 11

O sócio que desejar desligar-se do Instituto deverá apresentar por escrito o seu pedido de desligamento e encaminhá-lo ao Presidente do Conselho Superior.

ARTIGO 12

A destituição de qualquer sócio fundador dependerá de aprovação da maioria dos sócios em Assembléia Geral e deverá estar baseada em prática de ato ou procedimento não condizente com os princípios que norteiam as atividades sociais.

CAPÍTULO IV

DO CONSELHO SUPERIOR

ARTIGO 13

O Instituto será dirigido por um Conselho Superior constituído de membros, eleitos em Assembléia Geral, por maioria absoluta de votos, sendo um de seus membros designado, pelo próprio Conselho, Diretor Presidente do Instituto.

ARTIGO 14

O mandato do Conselho Superior será de 2 (dois) anos, podendo qualquer de seus membros ser reeleito. Todos os Conselheiros terão seus suplentes e deverão permanecer em seus cargos até a investidura de seus sucessores.

Parágrafo Primeiro - Os membros do Conselho Superior não perceberão qualquer remuneração e terão poderes de representação da sociedade.

Parágrafo Segundo – A investidura dos membros do Conselho Superior far-se-á mediante a assinatura do Termo de posse lavrado no livro de Atas correspondente.

Parágrafo Terceiro – O Conselho Superior reunir-se-á anualmente e sempre que necessário, sendo as reuniões presididas por seu Presidente.

Parágrafo Quarto – As reuniões serão convocadas por qualquer de seus membros. Para que se possam instalar e validamente deliberar é necessária a presença da maioria absoluta dos Conselheiros.

Parágrafo Quinto – As deliberações do Conselho Superior constarão de atas lavradas em livro próprio, cabendo ao Presidente, caso necessário, o voto de desempate.

ARTIGO 15

Compete ao Conselho Superior:

- a) Cumprir e fazer cumprir a legislação, o presente Estatuto e demais normas;
- b) Aprovar o orçamento e a prestação de contas anual, os relatórios e demonstrações financeiras;
- c) Fixar e orientar o desenvolvimento das atividades do Instituto;
- d) Zelar pela observância da lei e deste Estatuto;
- e) Zelar pelo cumprimento das deliberações tomadas nas Assembléias Gerais e nas suas próprias reuniões;
- f) Emitir e aprovar instruções e regulamentos internos que julgar úteis ou necessários;
- g) Distribuir as funções de administração da sociedade;
- h) Estudar e propor alterações deste Estatuto, bem como as medidas necessárias para praticar atos regulares de caráter administrativo, financeiro e econômico, de acordo com a finalidade do Instituto;
- i) Aprovar o Regimento Interno

Parágrafo Primeiro – Compete ao Diretor Presidente:

- a) Aprovar acordos, convênios, contratos, parcerias e quaisquer avenças celebradas entre o Instituto e outras entidades, ouvido o Conselho Superior;
- b) Expedir o edital de convocação das Assembléias Gerais, ordinárias ou extraordinárias;
- c) Representar o Instituto ativa ou passivamente, em Juízo ou fora dele;
- d) Cumprir e fazer cumprir as normas contidas neste Estatuto, bem como as deliberações editadas pela Assembléia Geral;
- e) Presidir as reuniões do Conselho Superior.

Parágrafo Segundo – Em caso de impedimento do Diretor Presidente ou por vacância do cargo, o mesmo será substituído por um dos membros do Conselho Superior, especialmente designado para tanto, em Assembléia Geral.

CAPÍTULO V

DA ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO

ARTIGO 16

A administração e gerenciamento executivo, financeiro e finalístico do Instituto serão exercidas por uma Superintendência Geral, composta de membros, escolhidos pela Assembléia Geral, por maioria absoluta de votos, os quais serão designados Superintendente,,

Parágrafo Primeiro – Os superintendentes serão contratados e remunerados na forma e valores a serem fixados na Assembléia Geral.

Parágrafo Segundo – À Superintendência Geral competirá a administração dos negócios sociais e a prática, em geral, de todos os atos necessários para a consecução dos objetivos do Instituto. Seus poderes incluem, mas não estão limitados a:

- a) Zelar pela observância da lei e cumprimento do Estatuto;
- b) Cumprir as deliberações das Assembléias Gerais;
- c) Administrar, gerir e superintender os bens e os negócios do Instituto, zelando pelos seus interesses;
- d) Elaborar balanços, balancetes, orçamentos e relatórios da administração a serem apresentados ao Conselho Superior para aprovação;
- e) Propor alterações deste Estatuto, bem como as medidas necessárias para a prática de atos regulares de caráter administrativo, financeiro e econômico, de acordo com a finalidade do Instituto;
- f) Representar o Instituto, em Juízo ou fora dele, ativa ou passivamente, perante terceiros;
- g) Elaborar a prestação de contas anual;
- h) Elaborar proposta de Regimento Interno a ser aprovada pelo Diretor Presidente e Conselho Superior.

CAPÍTULO VI

DAS ASSEMBLÉIAS GERAIS

ARTIGO 17

A Assembléia Geral dos Sócios Fundadores, legalmente constituída e instalada, é o órgão supremo do Instituto, podendo resolver todos os negócios e tomar quaisquer deliberações, inclusive a de modificar o presente Estatuto.

Parágrafo Único – As deliberações da Assembléia Geral serão tomadas por maioria dos votos.

ARTIGO 18

A Assembléia Geral reunir-se-á, ordinariamente, a cada dois anos, para substituir e eleger os membros do Conselho Superior, e, extraordinariamente, sempre que convocada por qualquer membro do Conselho Superior ou por dois terços dos Sócios Fundadores.

Parágrafo Único – A Assembléia Geral Extraordinária somente poderá deliberar sobre os assuntos mencionados no instrumento de convocação e será presidida por um Sócio Fundador,

escolhido na ocasião.

ARTIGO 19

É da competência da Assembleia Geral:

- a) Decidir as matérias a ela apresentadas pelo Conselho Superior, pelo conselho Fiscal ou pelos sócios em geral;
- b) Eleger os membros do Conselho Superior;
- c) Eleger os membros do Conselho Fiscal e seus suplentes, quando for o caso;
- d) Tomar as providências que julgar necessárias para proteção dos interesses do Instituto, em face dos pareceres do Conselho Fiscal, quando instalado;
- e) Proceder à alteração deste Estatuto Social;
- f) Deliberar sobre a destituição de qualquer sócio titular de seu quadro, em virtude de conduta ou procedimento não condizentes com os ilibados princípios que norteiam as atividades sociais;
- g) Deliberar sobre a admissão de novos sócios titulares;
- h) Deliberar sobre a participação da sociedade em outras, desde que obedecidos os mesmos objetivos; e
- i) Deliberar a respeito da dissolução do Instituto e liquidação de seu patrimônio, conforme previsto neste Estatuto.

ARTIGO 20

A Assembleia Geral instalar-se-á em primeira convocação com a presença da maioria dos Sócios Fundadores e em segunda convocação com a presença de qualquer número de Sócios Fundadores presentes.

ARTIGO 21

As deliberações da Assembleia serão tomadas por voto da maioria dos Sócios Fundadores presentes, cabendo a cada qual um só voto. Em caso de desempate, caberá ao Sócio Fundador que presidir a reunião o voto de decisão.

CAPÍTULO VII

DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 22

O Instituto terá um Conselho Fiscal, a ser integrado por 03 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos pela Assembleia Geral, e funcionará em caráter não permanente.

Parágrafo Único – É vedada a remuneração de qualquer membro, efetivo ou suplente, do Conselho Fiscal.

CAPÍTULO VIII

DO EXERCÍCIO SOCIAL E FINANCEIRO

ARTIGO 23

O exercício social e financeiro terá início em e encerrar-se-á em de cada ano.

ARTIGO 24

Ao fim de cada exercício, será levantado o Balanço Geral, elaboradas as demonstrações financeiras e preparado o relatório da Superintendência Geral, referente às importâncias recebidas e despendidas pelo Instituto no decorrer do exercício, a serem submetidos à apreciação e aprovação do Conselho Superior.

CAPÍTULO IX

DA LIQUIDAÇÃO

ARTIGO 25

O Instituto poderá ser dissolvido quando se tornar impossível a continuação de suas atividades, por deliberação da maioria dos Sócios Fundadores em Assembléia Geral, especialmente convocada para esse fim, a qual além de indicar o modo pelo qual se fará a liquidação, deverá nomear o liquidante e o Conselho Fiscal que funcionarão até a extinção da sociedade.

ARTIGO 26

Dissolvido o Instituto por deliberação da Assembléia Geral, seu patrimônio social será

CAPÍTULO X

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

ARTIGO 27

Os membros do Conselho Superior, do Conselho Fiscal e os sócios não respondem pessoalmente, ou com seus próprios bens, seja solidária, seja subsidiariamente, pelas obrigações ou compromissos assumidos pelo instituto.

ARTIGO 28

A representação do Instituto, em Juízo e fora dele, ativa ou passivamente, perante terceiros, competirá a qualquer membro do Conselho Superior ou da Superintendência Geral, individualmente, ou a qualquer procurador, desde que investido de especiais e expressos poderes.

ARTIGO 29

A compra, a venda, permuta, transferência ou alienação por qualquer forma, ou a hipoteca, penhor ou ônus de qualquer espécie, de bens imóveis da sociedade, dependem da autorização e aprovação dos Sócios Fundadores em Assembléia Geral, devendo contar com o voto favorável da maioria.

ARTIGO 30

As escrituras de qualquer natureza, os cheques, as ordens de pagamento, os contratos, e em geral, quaisquer outros documentos que importem em responsabilidade ou obrigação para o Instituto, serão obrigatoriamente assinado por

ARTIGO 31

As procurações serão sempre outorgadas em nome do Instituto pelo Diretor Presidente, devendo especificar os poderes conferidos.

ARTIGO 32

São expressamente vedados, sendo nulos e inoperantes com relação ao Instituto, os atos de qualquer membro do Conselho Superior, procurador ou funcionário que envolverem em obrigações relativas a negócios ou operações estranhos ao objeto social, tais como fianças, avais, endossos ou quaisquer garantias em favor de terceiros.

Nos casos omissos ou duvidosos aplicar-se-ão as disposições legais vigentes.

Este Estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembléia Geral, constituindo lei básica do Instituto, só produzindo seus efeitos jurídicos depois de devidamente registrado no Cartório competente Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

Fica eleito o foro da comarca de XXXXXXXX - XX para dirimir qualquer procedimento judicial fundado neste Estatuto.

4 - COMO ELABORAR UMA ATA DE ASSEMBLÉIA DE FUNDAÇÃO

4.1- MODELO DE ATA DE ASSEMBLÉIA DE FUNDAÇÃO

(deve ser baseada no modelo de Estatuto apresentado)

Às () horas e () minutos do dia () do mês () de (data), à (local) conforma assinaturas constantes do livro de atas, foi oficialmente aberta a Assembléia Geral da (nome e sigla), com sede domicílio e foro na cidade de , (sigla da UF), com duração ilimitada. Os presentes elegeram para presidir os trabalhos (nome) e para secretariar (nome) e (nome). Agradecendo a sua indicação, o presidente dos trabalhos apresentou a pauta, passando a ordem do dia. Iniciaram-se os debates sobre a proposta de estatuto que, depois de analisada e modificada, tendo sido aprovada por (). O Estatuto aprovado é o seguinte: (transcrever o estatuto inteiro ou um extrato contendo apenas os itens listados anteriormente: nome da entidade e sua sigla; sede e foro; finalidades e objetivos; se os sócios respondem pelas obrigações da sociedade; quem responde pela entidade; sócios; poderes; tempo de duração; como são modificados os estatutos; como é dissolvida a entidade; e em caso de dissolução, para onde vai o patrimônio). De acordo com o Estatuto Social, todos os presentes a esta Assembléia são considerados sócios fundadores e, portanto, membros natos da Assembléia Geral de Sócios. Passou-se ao próximo ponto de pauta, eleição do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal. Após o tempo necessário para inscrição de chapas e candidatos, foi iniciada a votação como determina o Estatuto. Foram eleitos para o Conselho Diretor, com mandato de (dia) de (mês) de (data) até (dia) de (mês) de (data), os Diretores (nome e função), e demais. A Secretaria Executiva ficou assim constituída: Secretário Executivo (nome) ou (nomes). O Conselho Fiscal eleito na mesma ocasião e pelo mesmo período de mandato, ficou assim constituído: (nome e função), presidente, (nome), (nome), (nome) e os suplentes (nome), (nome), que foram imediatamente empossados em seus respectivos cargos. Nada mais havendo para ser tratado o Presidente deu por encerrada a Assembléia, e eu, (nome) lavrei e assinei a presente ata, seguida das assinaturas do Presidente dos trabalhos, Diretores eleitos e demais presentes.

Cidade, data, Assinatura e nome do Secretário da Mesa, do Presidente dos trabalhos, Conselheiros eleitos, demais presentes.

4.2. MODELO DE SOLICITAÇÃO DE REGISTRO

Deverá ser efetuado em papel timbrado.

Ilmo Sr.

Oficial do Cartório do Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Prezado Sr.,

Requero nos termos da Lei, que seja procedido o Registro dos estatutos, livro de atas da
(nome da entidade).

Nestes termos,

Peço deferimento.

Assinatura do Responsável

ANEXOS E CONCEITOS AUXILIARES

ANEXO 1

LEI N - 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999

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

OPRESIDENTEDAREPÚBLICA

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

CAPÍTULO I

DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO

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

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

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado no cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

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

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;

VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;

VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

IX - as organizações sociais;

X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

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

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; (este parágrafo é somente um exemplo. Deve-se colocar nele as finalidades da entidade, sejam elas de caráter social, cultural, assistencialista, entre outras)

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas

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

Art. 4º. Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre:

I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

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

V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

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

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

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

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

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da

aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

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

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

- I - estatuto registrado em cartório;
- II - ata de eleição de sua atual diretoria;
- III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;
- IV - declaração de isenção do imposto de renda;
- V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

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

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

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial.

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

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

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

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

CAPÍTULO II

DO TERMO DE PARCERIA

Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser

firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes para o fomento e a execução das atividades; de interesse público prevista no art. 3º desta Lei.

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

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

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

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

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

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

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

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

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

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

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

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

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

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

Art. 13º Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens do entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64. de 18 de maio de 1990.

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

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

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

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

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

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

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

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

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

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

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

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

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

Brasília, 23 de março de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Renan Calheiros; Pedro Malan; Ailton Barcelos Fernandes; Paulo Renato Souza; Francisco Dornelles; Waldeck Ornélas; José Serra; Paulo Paiva e Clovis de Barros Carvalho

ANEXO 2

Atos do Poder Executivo

DECRETO Nº 3.100, DE 30 DE JUNHO DE 1999.

Regulamenta a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a Qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

ANEXO 3

Textos e orientações conceituais.

Texto - 1

Quais os procedimentos legais para se registrar uma Ong?

Paulo Haus Martins

Ong's e a lei brasileira

Não existe o tipo societário Ong no direito brasileiro. Quem procurar no código civil ou em outra lei a sigla Ong não vai achar. Como precisamos entender qual o tipo societário que é uma Ong, ou que costuma ser uma Ong, para saber quais são os procedimentos, temos primeiro que analisar a definição que se costuma dar a uma Ong.

Ong's, o que costumam ser.

Como não existe lei que diga o que vem a ser uma Ong, temos que buscar em outras fontes. Podemos dizer que há um entendimento social de que Ong's são entidades às quais as pessoas se vinculam por identificação pessoal com a causa que elas promovem. Essas entidades, por natureza, não têm finalidade lucrativa, mas uma finalidade maior, genericamente filantrópica, humanitária, de defesa de interesses que costumam ser de toda a população e que, historicamente, deveriam ser objeto de atividade do poder público. Destinam-se a atividades de caráter eminentemente público, sendo a parcela da sociedade civil, como um todo, que se organiza na defesa de seus interesses coletivos. Dessa forma, distinguem-se até de seus sócios e passam a fazer genericamente parte do patrimônio de toda a sociedade, às vezes, no mundo inteiro.

Juntando-se as peças desse quebra - cabeça temos que Ong's são, em geral:

- a) associações civis,
- b) sem fins lucrativos,
- c) de direito privado,
- d) de interesse público.

Associações x Sociedades

Em sua origem, associações e sociedades são idênticas. Ambas são o resultado do que, em Direito, chamamos de "*affectio societatis*", ou, em bom português, vontade de se associar. O problema de traçar uma diferença entre sociedades e associações é que a lei, a quem caberia naturalmente a tarefa de dizer quem é quem, somente insinua que existe uma distinção entre elas, mas não vai além de insinuar.

O direito, a lei, não deve tentar distinguir o que para seus efeitos não necessita ter distinções, ou, por outra, já era distinto antes da lei ser escrita. Assim, sobrou aos juristas fazer a distinção conceitual entre sociedades e associações.

Sociedades, em nosso ponto de vista, tem natureza contratual, é aquilo que nasce de um contrato, onde as pessoas que vierem a compor obrigam-se umas com as outras. Logo, no centro do conceito estão as pessoas e suas individualidades, suas obrigações e direitos, seus interesses pessoais. A sociedade seria, portanto, mais pessoal e menos institucional.

Associações, contudo, nascem da vontade de criar um instituto ao qual as pessoas vão aderir. Ao contrário dos contratos, o centro do conceito é deslocado para o resultado que se obtém do grupamento. A associação, portanto, em comparação às sociedades, é mais institucional e menos pessoal.

Resumindo, poderíamos dizer que sociedades são aquelas cujo instrumento de constituição é um contrato (sociedades por cotas de responsabilidade limitada, por exemplo). Associações civis são aquelas que tem estatuto.

Procedimentos burocráticos

Alguns acham que o estatuto de uma entidade é um procedimento burocrático. Quem entender dessa forma, tome cuidado. O estatuto é um documento importantíssimo, deve conter, antes de qualquer exigência legal, um retrato preciso da organização, a “alma” do que se pretende construir e a forma como os sócios pretendem se relacionar entre si. É muito freqüente descobrir organizações que atuam de forma diferente do que está descrito em seus estatutos e um número alarmante de Ong’s não se identificam com eles.

Resumidamente um estatuto precisa:

1. Dizer quem representa a organização para o exterior, e para a sociedade em geral.
2. Escolher a denominação com a qual se fará identificar
3. Estabelecer seus fins
4. Indicar seu fundo social, quando houver
5. Dizer onde será a sede
6. Estabelecer qual a duração da sociedade
7. Indicar qual o modo pelo qual se administra a entidade e de que forma se fará representar
8. Pré-determinar se o estatuto é reformável no tocante à administração
9. Dizer se os sócios/associados são ou não responsáveis subsidiariamente pela organização
10. Falar das condições de extinção da organização e, neste caso, a quem seus bens serão destinados

Atenção: como no estatuto deve constar o endereço de sede da entidade, como nem todo endereço pode ser utilizado para todo tipo de atividade, faça primeiro uma averiguação junto ao município se é possível instalar a entidade no local desejado - “**consulta prévia**”.

Quem preencher esses requisitos terá um estatuto que será aceitável nos cartórios. Depois, basta fazer uma assembléia de fundação, aprovar o ingresso dos sócios, o texto do estatuto e preencher os cargos da entidade.

O próximo passo, portanto, é registrar o estatuto e a ata no cartório.

O cartório

Em Direito temos uma divisão inicial entre as sociedades: ou são civis ou são comerciais. As sociedades comerciais são registradas no registro de comércio do estado (as juntas comerciais) e as sociedades civis são registradas no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

Como já vimos, as Ong's são, em geral, associações civis sem fins lucrativos. Logo, espera-se que sejam registradas no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas. Como temos, por vezes, normas internas um pouco diferentes de cartório para cartório, leve sempre 3 ou 4 cópias do estatuto e da ata, ou originais ou cópias autenticadas, cópias autenticadas da identidade de cada sócio, dos CPF's e dos comprovantes de residência.

Pagando-se as taxas, que são diferentes de estado para estado, o cartório, após aprovar o estatuto, vai mandar publicar no Diário Oficial.

A partir desse momento, a entidade ganha personalidade jurídica. É como no nascimento de uma pessoa física, o estatuto e a ata de fundação são a certidão de nascimento.

Alvará da prefeitura

Após a aprovação no cartório dos estatutos e da ata, encaminha-se o pedido de alvará de funcionamento para a prefeitura. Dependendo da localidade e da prefeitura, esse pode ser um dos atos mais rápidos ou mais demorados de todo esse circuito. É sempre bom, ao se pedir o alvará, que se tenha em mãos a prova da propriedade do imóvel ou o contrato de locação (ou cessão). Uma cópia do último IPTU (pago) é outro documento importante. A Prefeitura vai averiguar se o código de ocupação da área ou zoneamento é adequado para a instalação da entidade. Em geral, é bastante fácil conseguir o alvará porque na maioria dos casos as atividades das Ong's ocorrem fora de sua sede, muitas vezes nas ruas, e suas sedes são meramente administrativas ou pontos de referência. Por isso, várias organizações têm a sede na casa de um de seus fundadores.

CNPJ

O CNPJ é o antigo CGC. A sigla significa Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas. É o cadastro do Ministério da Fazenda, é obrigatório e sem ele não se consegue abrir contas bancárias ou declarar imposto de renda. Por consequência, não se consegue a declaração de isenção do imposto de renda. O representante da entidade deve se direcionar à Secretaria da Receita Federal ou do Ministério da Fazenda de sua região e, munido de estatuto e ata de fundação, pedir a inclusão no CNPJ e a emissão do cartão.

Conclusão: Qual o efeito de não se registrar uma Ong?

Uma das coisas que caracterizam as sociedades/associações é que por lei os sócios e as sociedades das quais pertençam, são diferentes. Isso significa dizer que as obrigações dos sócios não se confundem com as obrigações das sociedades. Se uma sociedade tem uma dívida, essa dívida não é necessariamente de seus sócios, e vice-versa. Por isso, em geral, os estatutos das Ong's falam que os sócios não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais.

Contudo, essa prerrogativa, de se distinguir o sócio das sociedades, somente é válida se a entidade estiver regularizada, formalizada. Se não estiver, temos uma sociedade de fato, onde as obrigações dos sócios se confundem com as da sociedade, os sócios, nessas circunstâncias, são plenamente responsáveis pelas dívidas sociais.

O preço da informalidade pode ser muito mais caro do que cumprir a lei e passar pelos atos burocráticos.

Texto - 2

Missão

Aneliese Maria Martins

"Uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa".

Peter Drucker.

Ao se preparar para definir a missão de uma organização é preciso antes de tudo que tenhamos respostas a algumas perguntas que de alguma forma orientam a identificação da Missão:

- **O que a organização irá ou deverá fazer?**

Essa pergunta deve ser respondida antes de qualquer outro passo no intuito de criar uma instituição. Anote todas as respostas que possam surgir, mesmo aquelas que parecem, num primeiro momento, serem muito fantasiosas.

Depois disso agrupe as respostas que possuírem alguma interface ou que guardarem algum tipo de relação.

Escolha agora o grupo de resposta que coincide com a maioria do pensamento do grupo.

Esse exercício deve ser feito quantas vezes forem necessárias, até que o grupo se sinta confortável frente o grupo de respostas que definem com maior precisão o que a organização deve fazer, ou seja, qual será o foco da instituição.

Nada impede, entretanto, que o grupo escolha por responder o que a organização não deverá fazer, e então chegar ao que realmente se quer fazer.

É importante ressaltar que uma organização que faz tudo pode acabar por não fazer nada e uma organização que somente desenvolve atividades muito específicas ou muito pontuais pode ter dificuldade de conseguir apoio de financiadores para operacionalização de suas ações.

Por isso é tão importante responder o que a organização deve fazer e ainda verificar se existem pessoas ou outras organizações interessadas em apoiar o que a instituição quer fazer.

Se você quer realmente criar uma instituição social pense que em primeiro lugar, você está até realizando um sonho seu, mas principalmente, pense que esse sonho só poderá acontecer a partir do momento que você compartilhar o sonho com alguém e que conseguir fazer com que esse sonho seja tão importante para você quanto para o grupo de pessoas que, por meio de você, acreditam nesse mesmo sonho.

A força de uma instituição social está centrada na força de realização do grupo que a instituiu e na capacidade que esse grupo tem de fazer com que mais e mais pessoas acreditem na instituição. Daí a força do grupo e a importância da coesão das idéias e dos sonhos de todos que integram a instituição.

Porém para podermos realizar nossos sonhos ou as atividades que queremos desenvolver na instituição é preciso que façamos um teste inicial para saber até que ponto teremos apoio ou recursos para levar em frente nossos propósitos. Às vezes para alcançarmos o objetivo principal é preciso que aceitemos buscar alguns objetivos secundários. O importante é que esses objetivos secundários não se desviem demais do caminho ou da missão institucional. E por nenhum momento podemos esquecer que esses objetivos são secundários e são estratégias para se alcançar os objetivos que realmente nos levaram ao cumprimento da missão.

▪ Para quem deve fazer?

Essa pergunta é feita para que possa ser possível realizar a delimitação do Público Beneficiário ou Público Alvo da organização.

A princípio parece ser fácil responde-la. Pois todos sabemos que o público beneficiário direto é uma parte da população de uma comunidade na qual pretende-se trabalhar e se eu sei, o que a organização vai fazer, parece ser óbvio saber para quem eu vou fazer.

Essa afirmação estaria correta desde que houvesse clareza se a organização está sendo criada para atender uma demanda criada por uma situação vivenciada por mim ou por um grupo de pessoas ou se a organização está sendo criada para atender uma demanda específica da sociedade.

Qualquer uma das situações poderá ser alvo do trabalho da organização a única coisa que não pode é não se ter a consciência exata das conseqüências que poderão surgir a partir de cada uma dessas situações.

Por exemplo, se eu vou trabalhar com uma Casa de Apoio a Crianças com Câncer eu preciso estar preparada para atender qualquer criança com qualquer tipo de câncer e não somente com aquelas crianças que possuem o mesmo tipo de câncer que tinha o meu filho ou uma criança muito próxima a mim.

Estruturar uma organização para prestar atendimento a crianças com câncer ósseo é totalmente diferente de estruturar uma organização para prestar apoio a crianças portadoras de câncer.

Além disso, ao considerar o público beneficiário direto é preciso considerar também os beneficiários indiretos, pois normalmente a casa além de receber a criança recebe um acompanhante.

Esse acompanhante começa então a fazer parte do meu público beneficiário, bem como a família da criança que um dia terá que recebe-la de volta e dar continuidade a todo o tratamento que ela recebia na casa de apoio.

Parece ser uma bola de neve que só tende a crescer e será mesmo até que você delimite seu público beneficiário direto, seu foco de atuação e defina a missão institucional.

Para facilitar a definição do público beneficiário direto vamos inicialmente fazer outras perguntas que servirão para nortear e pontuar as ações que realmente poderão atender as necessidades desse público e que ao mesmo tempo auxilie o cumprimento da missão.

⇒ Existem pessoas precisando dos serviços e produtos sociais que eu estou oferecendo ou que eu tenho a oferecer?

⇒ Onde eles estão localizados?

⇒ Até que ponto eu tenho acesso a essa comunidade?

- ⇒ Quais são as principais características ou perfil desse público?
- ⇒ Minha organização está preparada para atendê-lo?
- ⇒ Ao trabalhar com esse público beneficiário que outros grupos estarei atingindo

indiretamente?

- ⇒ Minha organização está preparada para atendê-lo?
- ⇒ Qual é a prioridade desse público em termos de atendimento ou intervenção social?
- ⇒ Que outras instituições precisariam estar atuando nessa mesma comunidade para que a minha organização pudesse atingir os resultados propostos?
- ⇒ Que outras organizações ou pessoas precisariam estar interagindo com a minha instituição (Parcerias e Alianças com pessoas jurídicas ou físicas que atuem como financiadores, apoiadores, fornecedores de bens, serviços e tecnologias, consumidores de bens e serviços desenvolvidos pela minha instituição,...) para facilitar o processo de criação manutenção e desenvolvimento organizacional.
- ⇒ Que outras instituições já existem na comunidade e que podem oferecer o mesmo atendimento ou um atendimento similar ao que a instituição está se propondo a realizar?

Toda a estrutura organizacional deve estar orientada para o público que deseja ou necessita dos produtos ou serviços que a instituição vai oferecer.

Esse tipo de alerta parece, a primeira vista, absurda, mas muitos dirigentes se comportam como se a organização não precisasse saber o que o público precisa ou gostaria de estar recebendo. Muitos dirigentes insistem em escolher os produtos, serviços, e atividades a serem desenvolvidas baseados em seu gosto pessoal, na opinião de sua família ou de amigos. Quem precisa, gostar ou opinar, são os beneficiários diretos. Os clientes, seus potenciais consumidores, seu público-alvo: **o beneficiário de uma dada ação social.**

É o beneficiário que precisa ser impactado pela ação social e assim receber os resultados positivos da intervenção ou da mudança que se quer alcançar.

▪ Para quê deve fazer?

Talvez essa seja uma pergunta mais difícil de ser respondida, pois para responde-la precisamos deixar de lado por um tempo os nossos sonhos e pensarmos mais nos sonhos dos outros. Pergunte a você mesmo e aos integrantes do grupo.

Será que existe realmente a necessidade de criarmos essa instituição?

Será que já não existem instituições que com o nosso apoio poderia fazer o que estamos nos propondo a fazer?

Ou seja, é preciso estabelecer qual será o diferencial da instituição e até que ponto esse diferencial é competitivo.

Atualmente com a velocidade do crescimento do terceiro setor, é preciso pensar muito antes de abrir uma instituição. Pois os recursos disponíveis em nível mundial não crescem na mesma velocidade que o número de instituições que surgem a cada dia e as necessidades sociais aumentam à medida que disponibilizamos um número maior de tecnologias ou benefícios sociais.

Outras perguntas necessárias para definição da missão e que devem ser respondidas de forma tão detalhada quanto possível são:

- **Como deve fazer?**
- **Onde deve fazer?**
- **Qual responsabilidade social deve ter?**

Para responder a essas perguntas é preciso que o grupo se encontre num nível de certeza, das perguntas acima mencionadas, muito grande. É preciso que todos estejam convencidos e que tenham incorporado as resultantes obtidas a partir das respostas ou dados coletados durante o processo de investigação posterior.

Salientamos que nem sempre será necessário ou conveniente explicitar respostas para todas as perguntas, e nem necessariamente apresenta-las na ordem sugerida.

Como a Missão é a expressão da razão da existência da organização, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dota-la de **flexibilidade** para que possa acompanhar as mudanças ambientais.

Outro aspecto importante em relação a Missão é que ela deve ter "**a cara da organização**", uma espécie de sua carteira de identidade.

Lembre-se que ao definir a missão é preciso fazer uma pesquisa minuciosa sobre o problema social que se pretende intervir, sobre as pessoas que irão estar sujeitas a intervenção e sobre como será feito a inserção desse "*novo indivíduo*" formado por sua organização dentro da comunidade de origem.

Outro fator relevante, ao se definir a missão, é que o pensamento do grupo deve estar voltado para trabalhos de longo prazo, pois a instituição sempre terá o tamanho, o tempo de vida e a abrangência que os instituidores determinarem. Ninguém consegue ver além dos seus horizontes, ninguém consegue oferecer aquilo que não possui e ninguém consegue fazer outras pessoas superarem aquilo que elas mesmas não superaram ainda.

A melhor maneira de assimilar o conceito de Missão e testar a validade das perguntas é examinar algumas missões organizacionais existentes e fazer um exame exploratório de algumas missões de institucionais conhecidas pela comunidade e pelo grupo de instituidores.

Se você ainda assim tiver dificuldades em definir a missão institucional pense sobre que

resultados você quer obter com a atuação da instituição, que objetivos se pretende alcançar, que metas serão perseguidas, que atividades terão que ser desenvolvidas e que ações deverão ser implementadas para que as atividades sejam desenvolvidas, as metas sejam cumpridas, os objetivos sejam alcançados com os resultados esperados e assim termos uma missão coerente com o ambiente interno e externo da organização. É um caminho que vai e volta, um círculo que não se pode dizer onde está a origem.

A missão é o reflexo da imagem organizacional, as outras diretrizes quando somadas devem resultar na missão.

Se você admite que "copiar a missão de uma instituição é plágio e conhecer a missão de várias organizações é fazer pesquisa", oferecemos uma variedade de missões de outras organizações para que você possa conhecer e pensar sobre elas quando for formular a sua.

"A **Abril** está empenhada em contribuir para a difusão da informação cultura e conhecimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país".

"Atuar no setor de comunicação, com o compromisso de informar com imparcialidade, garantindo a liberdade de expressão, contribuindo para o desenvolvimento cultural e a melhoria da qualidade de vida da sociedade". **Jornal do Brasil.**

"Propiciar á sociedade serviços de telecomunicações adequados ao seu desenvolvimento político e econômico e ao bem-estar social". **Sistema TELEBRÁS**

"Contribuir para o desenvolvimento social através de ações educacionais, culturais e de apoio às atividades comunitárias, conduzidas através da criação de modelos ou de programas sistêmicos de caráter permanente". **FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO.**

"Atuar prioritariamente junto à comunidade e ao artista mineiros como centro de planejamento, produção e promoção, formação, informação e investigação no campo da arte, estimulando o surgimento e a veiculação de novas idéias e expressões artísticas, e contribuindo para a criação de consciência cultural e conseqüente transformação social". **FUNDAÇÃO CLOVIS SALGADO.**

"Participar ativamente do desenvolvimento e modernização do país, pela incorporação de soluções tecnológicas criativas às atividades de produção e gestão de bens e serviços, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade". **INT - INSTITUTO NACIONAL DE**

TECNOLOGIA.

"Nossa missão é prover nossos clientes com os conceitos, métodos, e guiá-los para que alcancem condição de líder em qualidade". **INSTITUTO JURAN.**

"Prestar serviços às comunidades industrial, governamental, educacional e outras, nas áreas de preparação de Recursos Humanos, em diferentes níveis, assistência técnica/tecnológica, garantia e certificação de qualidade, geração e difusão de tecnologias e disseminação de informações, contribuindo para o fortalecimento da Indústria e o desenvolvimento sócio-econômico do país". **SISTEMA SENAI.**

"Contribuir para a promoção do homem, através do planejamento e da execução de ações de natureza fundiária, agropecuária, hidroagrícola, de colonização e de infra-estrutura sócio-econômica, visando ao desenvolvimento integrado do Estado de Minas Gerais". **RURALMINAS - FUNDAÇÃO RURAL MINEIRA.**

"Promover a saúde, o planejamento familiar e a proteção materna infantil, informando, viabilizando o acesso e beneficiando preferencialmente a população carente de Minas Gerais". **CEPECS - CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS CLOVIS SALGADO**

"Participar na promoção da saúde, através da assistência materno infantil na região metropolitana de Belo Horizonte, visando ao bem-estar social". **HOSPITAL SOFIA FELDMAN.**

"Disseminar a prática da responsabilidade social empresarial ajudando as empresas a":

- ❖ Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
- ❖ Implementar políticas e práticas que atendam elevados critérios éticos, contribuindo para alcançar sucesso econômico sustentável a longo prazo;
- ❖ Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades;
- ❖ Demonstrar aos seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno de longo prazo sobre seus investimentos;
- ❖ Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem estar comum.

“Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável”. **INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.**

“Fortalecer o terceiro setor através do desenvolvimento da gestão das organizações do mesmo segmento”. **INSTITUTO ACADEMIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL.**

“Aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum”. **GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS E EMPRESAS.**

“Promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania da criança e do adolescente”. **FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA.**

“Existir para gerar ações de conhecimento, de valorização e de preservação do meio ambiente, contribuindo com o desenvolvimento sustentável, em parceria com a sociedade”. **PRESERVAÇÃO – ASSOCIAÇÃO DE PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE DE LIMEIRA.**

“Investir na formação de gerações de crianças e adolescentes capazes de transformar suas realidades, garantindo-lhes o direito à educação, cultura e assistência social”. **FUNDAÇÃO GOL DE LETRA.**

“Possibilitar às crianças e adolescentes hospitalizadas, suas famílias e profissionais da área de saúde, a experiência da **alegria**, pura e simples, em meio à tensão do ambiente hospitalar”. **DOUTORES DA ALEGRIA.**

“Contribuir para que todas as crianças e adolescentes possam desenvolver plenamente o seu potencial como pessoas e cidadãos”. **INSTITUTO AYRTON SENNA e AYRTON SENNA FOUNDATION.**

“Democratizar o conhecimento, tanto técnico quanto gerencial, entre seus associados, estimulando a troca de experiências entre especialistas, profissionais do setor e as mais diversas instituições”. **SOBRATEMA.**

“Contribuir para o desenvolvimento regional, através das relações com o saber: formando cidadãos éticos e de competências múltiplas; gerando soluções criativas; fomentando a pesquisa e

o desenvolvimento; interrelacionando-se com a comunidade; promovendo o crescimento e a melhoria da qualidade de vida”. **UNIS CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS**

“Promover a melhoria da qualidade de vida e a auto sustentação da população estimulando a cidadania e a difundindo o conhecimento, o ensino, a pesquisa e a capacitação profissional”. **IBDU - INSTITUTO BRASILEIRO DE DIFUSÃO UNIVERSITÁRIA**

“Contribuir para a construção, nos meios de comunicação, de uma cultura que priorize a promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente”. **ANDI - Agência de Notícias dos Direitos da Infância**

“Promover o homem em todas dimensões, executando programas educacionais, lazer, capacitação profissional, geração de emprego e renda; Divulgação, intercâmbio, pesquisa, ensino e preservação do meio ambiente do cerrado”. **Fundação Pró Cerrado.**

“Defender o meio ambiente, lutando pela melhoria da qualidade de vida, através do uso auto-sustentável dos recursos naturais; promover projetos e ações que visem a preservação, bem como a recuperação de áreas já degradadas”. **Fundação SOS Pró Mata Atlântica**

A Difícil Tarefa de Administrar Sonhos

Luiz Carlos Merege

A grande maioria das organizações do Terceiro Setor nasceu tendo como referência um projeto bastante específico. Na realidade, tais projetos se constituem na materialização de um sonho de seus idealizadores que passam a dedicar todas suas energias para uma determinada causa. São verdadeiros empreendedores que indignados com a situação social em nosso país decidiram dedicar o seu trabalho para a transformação de pessoas e proporcionar melhoria nas condições de vida da população mais carente. Ao implementarem os seus projetos deparam com uma demanda que ultrapassa de longe suas capacidades de atendimento. Se pensarmos em categorias clássicas como oferta e demanda, não existe mercado mais desequilibrado no Brasil do que o mercado dos chamados bens públicos. A acelerada urbanização que o país vivenciou nos últimos cinquenta anos resultou em parcelas crescentes de nossa população que não tem acesso a serviços essenciais para uma vida digna. Este desequilíbrio seria uma das explicações para o rápido crescimento do Terceiro Setor nas últimas décadas tendo em vista as inúmeras oportunidades que oferece para aqueles que desejam dedicar suas vidas a serviço da coletividade.

A forte e crescente pressão por mais serviços ocasionou uma situação particular nas organizações do Terceiro Setor. As organizações até agora vinham focando suas ações prioritariamente para as atividades fim, para sua missão. Neste modelo a sua maior preocupação era com a qualidade dos serviços e com a captação de recursos que garantissem a sua sobrevivência. Atualmente, além das pressões da demanda por mais serviços na comunidade onde atuam, as organizações estão sendo procuradas por governos e pela iniciativa privada, para parcerias em projetos que clamam por uma ampliação de sua capacidade de atendimento. Sem contar que importantes organismos de financiamento internacionais decidiram incrementar suas transferências de renda e investimentos para o Terceiro Setor. Estas pressões estão exigindo uma nova forma de administrar a sustentabilidade das organizações, tanto na ponta da prestação de serviços como na sua retaguarda administrativa. E os dirigentes das organizações conscientizaram-se rapidamente de que há uma premente necessidade de revolucionar a forma de gestão no Terceiro Setor.

Esta conscientização aparece claramente no aumento considerável da procura por cursos de gestão social no nosso país.

Considerar as atividades meio tão importante como as atividades fim para a sustentabilidade das organizações, se constitui em um grande desafio para se combinar a realização de sonhos com técnicas. Muitos dirigentes reagem a essa proposta temendo que novas técnicas e métodos administrativos possam diminuir o idealismo das missões a que se comprometeram.

Por tratar-se de um enfoque mais sistêmico, ou seja, sair de um caso particular de oferta de um determinado serviço para uma abordagem institucional, os desafios são de fato enormes. Exemplo desta dificuldade aparece quando se solicita aos dirigentes que elaborem um plano estratégico institucional.

Para aqueles que nunca trabalharam com tal técnica, este desafio, não raras vezes, é confundido com a elaboração de um projeto específico e o conteúdo de tal exercício acaba refletindo os formulários que geralmente são preenchidos para se captar recursos junto a órgãos financiadores.

A abordagem sistêmica significa uma grande mudança qualitativa no papel dos dirigentes. O primeiro grande desafio surge com o abandono da forma passiva de administrar, isto é, de resolver problemas que já aconteceram para uma atitude preventiva e pró-ativa.

O conhecimento e familiaridade com os conceitos de planejamento estratégico institucional tornam-se essenciais para se iniciar o processo de mudança na forma de gestão. Eles permitirão uma análise metodológica dos contextos interno e externo, que acaba indicando quais as mudanças administrativas necessárias assim como quais oportunidades devem ser abraçadas e transformadas em projetos.

Desta forma os projetos passam a fazer parte de uma estratégia institucional, deixando de ser iniciativas autônomas para se constituírem em objetivos táticos no cumprimento da missão.

A lógica deste procedimento é tão forte que quando colocada sob a forma de um pequeno documento - o plano estratégico - tem dado excelente resultado na captação de recursos.

As organizações que já passaram por tal processo de mudança acabaram descobrindo que cuidar metodologicamente das questões administrativas significa evitar grandes turbulências em sua trajetória de vida, liberando os seus dirigentes para dedicar mais energia na luta pela causa que abraçaram.

Luiz Carlos Merege é professor titular, doutor pela Maxwell School of Citizenship and Public Affairs da Universidade de Syracuse, coordenador do curso de Administração para Organizações do Terceiro Setor e do Centro de Estudos do Terceiro Setor-CETS da FGV/EAESP. E-mail: merege@fgvsp.br

Sites Importantes do Terceiro Setor:

Instituição / Projeto	Endereço Eletrônico
Academia de Desenvolvimento Social	www.academiasocial.org.br
Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças	www.abdl.org.br
Associação Brasileira de ONGs	www.abong.org.br
Associação Brasileira de Captadores de Recursos	www.abcr.org.br
Ass. Research on Nonprofit Organiz. and Voluntary Action	www.arnova.org
Balanco Social – IBASE	www.balancosocial.org.br
Centre for Civil Society	www.lse.ac.uk/Depts/ccs/Default.htm
Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional	www.fase.org.br
Fundação ABRINQ pelos Direitos da Criança	www.fundabrinq.org.br
Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social	www.fides.org.br
Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.	www.gife.org.br
Institute for Volunteering Research	www.ivr.org.uk/institute.htm
Instituto Ethos de Responsabilidade Social	www.ethos.org.br
Instituto Brasileiro de Difusão Universitário - IBDU	www.ibdu.org.br
Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas	www.ibase.org.br
IntegrAção - Revista Eletrônica do Terceiro Setor	200.18.48.23
International Society for Third Sector Research	www.jhu.edu/~istr
Instituto de Estudos da Religião	www.iser.org.br
John Hopkins University	www.jhu.edu
Mandel Center for Nonprofit Organizations	www.cwru.edu/bulletin/mandel_center.html

Nonprofit Management & Leadership	www.jbp.com/JBJournals/nml.html
Peter Drucker Nonprofit Innovation Discovery Site	www.pfdf.org/innovation/index.html
Programa Capacitação Solidária	ww.pcs.org.br
Programa Voluntários	www.programavoluntarios.org.br
Projeto Aprendiz	www.uol.com.br/aprendiz
Rede de Informações para o Terceiro Setor	www.rits.org.br
Rede Ocara	www.ocara.org.br/
Responsabilidade Social nos Negócios	www.alternex.com.br/~patiapucrio/
Sector3: Información y Servicios para el Tercer Sector	www.sector3.net/index.htm

Bibliografia sobre o Terceiro Setor

Antonio Cesar Amaru Maximiano. Administração de Projetos: transformando idéias em resultados. São Paulo; Atlas, 1997.

Tenório, Fernando G. Gestão de ONG's – Principais Funções Gerenciais. Editora Fundação Getúlio Vargas. 1997.

FERNANDES, Rubem Cesar. Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina. Relume-Dumara. 1994.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º. Setor – Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra. 1997

SALAMON, Lester M. The Emerging Sector – An Overview. The Johns Hopkins University. 1994.

RIFKIN, Jeremy. O Fim dos Empregos. Makron Books. 1995.

DRUKER, Peter Ferdinand. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. Pioneira. 1995.

DRUKER, Peter Ferdinand. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – Princípios e Prática. Pioneira 1994.

CARVALHO, Nanci Valadares de. Autogestão – O nascimento das ONGs. Editora Brasiliense. 1995.

LANDIM, Leilah. Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro, ISER, Junho de 1993.

FISCHER, Tania et alli. Olodum: a Arte e Negócio. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 33, n. 2, Mar./Abr. 1993 .

FERNANDES, Rubem Cesar. & PIQUET, Leandro. ONGs Anos 90: A opinião os Dirigentes Brasileiros. Rio de Janeiro. ISER, 1991.

OLIVEIRA, Miguel Darcy. Cidadãos – Construindo a Sociedade Civil Planetária. CIVICUS – World Alliance for Citizen Participation. Washington, 1995.

LANDIM, Leilah. Ação da Cidadania contra a Miséria e Pela Vida-ONG's, Filantropia e o

Enfrentamento da Crise Brasileira. Rio de Janeiro, ISER, 1994,

LANDIM, Leilah. Notas para um Perfil das ONGs – As Pertencentes à Associação Brasileira de ONGs. Rio de Janeiro, ISER, 1995.

As ONGs e a Realidade Brasileira – 1. A Questão do Estado. São Paulo, ABONG, Junho 1995.

As ONGs e a Realidade Brasileira – 2. Perspectiva de Parceria com a Cooperação Internacional. São Paulo, ABONG, Agosto 1995.

As ONGs e a Realidade Brasileira – 3. Os Gastos Públicos Federais com as Políticas Públicas. São Paulo, ABONG, Setembro 1995.

As ONGs e a Realidade Brasileira – 5. Iniciativas Empresariais e Projetos Sociais Sem Fins Lucrativos. São Paulo, ABONG, Novembro 1995.

Cidadania Participativa – Responsabilidade Social e Cultural Num Brasil Democrático. Vários Autores. Rio de Janeiro, Texto & Arte, 1995, Spink, Peter e Clemente, Roberta. 20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania. Editora Fundação Getúlio Vargas. 1997.

TAVARES, Patrícia da Cunha. 3º setor: grandes empresas investindo no desenvolvimento social. *São Paulo, AIESEC, 1996.*

TAVARES, Patrícia da Cunha. O papel das universidades no desenvolvimento do terceiro setor. 3º setor: grandes empresas investindo no desenvolvimento social. São Paulo, AIESEC, 1996.

Paes, José Eduardo Sabo - Fundações e Entidades de Interesse Social – Aspectos Jurídicos, Administrativos, Contábeis e Tributários, 2ª edição, revista ampliada e atualizada. Editora Brasília Jurídica. – 1999 – 2000.

Castro, Lincoln Antonio de - O Ministério Público e as Fundações de Direito Privado, Freitas Bastos Editora, 1995.

Rezende, Tomás de Aquino – Novo manual de Fundações, Editora Inédita, 1997.

Rafael, Edson José – Fundações e direito, Companhia Melhoramentos, 1997.

Rico, Elizabeth de Melo; Raichelis, Raquel – Gestão Social: uma questão em debate, EDUC/IEE, 1999.

Noletto, Marlova Jovchelovitch - Municipalização e saúde: possibilidades e limites, Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.

Fischer, Tânia – Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais, Rio de Janeiro, FGV, 1996.

Leroy, Jean-Pierre; Soares, Maria Clara C. – Bancos Multilaterais e desenvolvimento participativo no Brasil: dilemas e desafios, Fase/IBASE, 1998.

Ávila, Célia M. de – Gestão de projetos sociais, São Paulo, AAPCS, 1999.

CENPEC – ONG: sua função mobilizadora, São Paulo, Cenpec/UNICEF/Itaú, 1998.

- HERRON, Douglas B.** - Marketing Nonprofit Programs and Services. San Francisco, Jossey-Bass Publ., 1997.
- HUDSON, Mike.** - Administrando Organizações do Terceiro Setor. São Paulo, Makron Books, 1999.
- KELLEY, Daniel Q.** - Dinheiro para sua Causa. São Paulo, Textonovo, 1995.
- KISIL, Rosana.** - Manual de Elaboração de Projetos e Propostas. São Paulo, USP, 1995.
- KOTLER, Philip & ANDREASEN, Alan R.** - Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 5th Ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- KOTLER, Philip.** - Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1994.
- LAUFFER, Armand.** - Strategic Marketing for Not-to-Profit Organizations. New York, The Free Press, 1984.
- MELLO NETO, Francisco Paulo & FROES, César.** - Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.
- McLEISH, Barry.** - Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations. New York, John Wiley & Sons, 1995.
- MILLENIUM Communications Group & POINIER, Liza W.** - Building Civil Society Worldwide. Washington, Civicus, 1997.
- OLIVEIRA, Miguel Darcy & TANDON, Rajesh (coord.).** - Cidadãos – Construindo a Sociedade Civil Planetária. Washington, Civicus, 1995.
- OSTER, Sharon.** - Strategic Marketing for Non Profit Organizations. New York, Oxford University Press, 1995.
- ROSSI JR, Luiz R.** - A Gestão para Resultados como Ferramenta Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor. São Paulo, Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, 1998.
- SINA, Amális & SOUZA, Paulo.** - Marketing Social. São Paulo, Crescente Editorial, 1999.
- ALLISON, M. & KAYE, Jude.** - Strategic Planning for Nonprofit Organizations, NY: John Wiley & Sons Inc. , 1998.
- ANSOFF, H. Igor.** A Nova Estratégia Empresarial. SP: McGraw-Hill, 1989.
- BETHLEN, Agrícola de Souza.** - Gerência à Brasileira. SP: McGraw-Hill, 1989.
- BRYSON, John M.** - Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- GAJ, Luís.** - Tornando a Administração Estratégica Possível. SP: Editora McGraw-Hill, 1987.
- GILES, William O.** - Making Strategy Work. Great Britain: Long Range Planning, 24 (%): 75-91 october 1991.
- GILMORE, Frank F.** - Formulando Estratégia em Companhias Pequenas. Biblioteca, Harvard de Administração de Empresas, Artigo n. 17, 1^o. Vo, 1982.

- HAX, Arnold e MAJLUF, Nicolas.** - The Strategy Concept and Process. Prentice, Hall Editors, New Jersey, 1991.
- HILL, Charles e JONES, Gareth.** - Strategic Management - An Integrated, Approach. 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999.
- MINTZBERG, H.** The Rise and Fall of Strategic Management. New York, The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J.** - Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York, Free Press, 1998.
- OHMAE, Kenichi.** - O Estrategista em Ação - A Arte Japonesa de Negociar. SP: Pioneira, 1986.
- OLIVEIRA, Djalma P. R.** - Estratégia Empresarial. SP: Editora Atlas, 1989.
- PORTER, M.E.** - Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. RJ: Campus, 1986.
- PORTER, M.E.** - Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, RJ: Campus, 1989.
- Stephen Ross et alli** - Administração Financeira, Editora Atlas, 1995.
- J.Fred Weston, Eugene F.Brigham** - Fundamentos de Administração Financeira, 10^ª edição, Makron Books.
- W. Franco Mathias José Maria Gomes** - Matemática Financeira Editora Atlas, 1990.
- Eduardo Fortuna** - Mercado Financeiro, Produtos e serviços, Qualitymark Editora, variadas reimpressões 10^a edição, 1997.
- Anderson, N. R. & West, M. A.** - Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, pp. 235-258. 1998.
- Denison, D. R.** What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, pp. 619-654, 1996.
- Motta, Fernando Claudio Prestes; Caldas, Miguel P. (org.)** Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo. Atlas. 1997.
- Motta, Paulo Roberto.** - Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro. Editora Record. 4^a ed. 1994.
- Rousseau, Denise M. (1997).** - Organizational Behavior in the new organizational era. Em M. R. Rozenzweig & L. W. Porter (eds). **Annual Review of Psychology**, 48:515-546.
- The Graduate School of Business** - Heriot-Watt University (1997). Module 1. The Basics of Organisational Behaviour. Edinburg. Edinburg Business School.
- AICPA** – Nom Profit Organizations.

Conselho Federal de Contabilidade – Normas Brasileiras de Auditoria.

Cavalcante, Marcelo – Auditoria, Editora Atlas.

Conselho Federal de Contabilidade – Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Conselho Federal de Contabilidade – Normas Brasileiras de Contabilidade, 2000.

Ludícibus, Sérgio de et alii - Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações, Ed. Atlas, 4ª. edição, 1995.

Marion, José Carlos - Contabilidade Empresarial, livro-texto e exercícios, Ed. Atlas, 8ª. edição, 1998(livro-texto) e 5ª. edição(1999) livro de exercícios.

KAPLAN, ROBERT et alii - Contabilidade Gerencial, São Paulo, Editora Atlas, 2000.

IOB - TEMÁTICA CONTÁBIL E BALANÇOS, São Paulo, Informações Objetivas, diversos números.

Almeida, Martinho Isnard Ribeiro de, Teixeira, Maria Luísa Mendes e Martinelli, Dante Pinheiro – Porque Administrar estrategicamente recursos humanos? Revista de Administração de empresas da FGV. São Paulo, 33 (2): 12-42, Março/Abril 1993.

Aquino, Cleber Pinheiro - Administração de Recursos Humanos: uma introdução, São Paulo, editora Atlas, 1980.

Flippo, Edwin B. – Princípios de Administração de Pessoal, São Paulo, Editora Atlas, 2ª Edição, 1975.

Guerreiro Ramos, Alberto – Modelos de homem e teoria administrativa. RAP, Rio de Janeiro, 18(2): 3-12, Abril/Junho 1984.

Lobo, Júlio – Manual de Guerrilha trabalhista para gerentes e supervisores, Editora Melhoramentos, 1986.

Schuler, R. S. e Jackson, S. E. – Gestão de recursos humanos: tomando posição para o século XXI. Comportamento Organizacional e Gestão, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Vol.3, n. 2, 255-274, 1997.

Boog, Gustavo G. – Manual de treinamento e desenvolvimento de pessoal. ABTD, Makron Books, 1ed., 2ed.e 3ed., São Paulo.

Coopers & Lybrand – Remuneração Estratégica: a Nova Vantagem Competitiva. São Paulo, Atlas, 1996.

Lucena, Maria Diva da S. – Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1990.

Pontes, Benedito R. – Administração de Cargos e Salários, 4ed. Ver. e ampliada, São Paulo, LTr, 1990.

AUGUSTINE, Norman R. et alii. - Managing Projects and Programs, Harvard Business Review Book , Boston, 1989.

BUARQUE, Cristovam - Avaliação Econômica de Projetos, Editora Campus, São Paulo, 1984.

CLELAND, David I. - Project Management, Strategic Design and Implementation, Mc Graw Hill, New York, 2nd edition. 1994.

MARTIN, Charles C. - Project Management, How to Make it Work, AMACOM, New York, 1976.

MATHIAS, Washington Franco e WOILER, Sansão - Projetos, Planejamento, Elaboração e Análise, Editora Atlas, São Paulo, 1983.

MEREDITH, Jack R. e MANTEL Jr., Samuel J. - Project Management, a managerial approach, 3rd. Edition, John Wiley and Sons, New York, 1995.

KERZNER, Harold - Project Management, a system approach to planning, scheduling and controlling, 5h edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1995.

ZUCKERMAN et alii. - Administração de Projetos.

OCDE - Manual de Análise de Projetos Industriais nos Países em Desenvolvimento. Editora Atlas e Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1975.

CRACKNELL, B. E. (editor) - The Evaluation of Aid Projects and Programmes, Proceedings of a Conference organized by ODA (Overseas Development Administration (UK), University of Sussex, April, 1983.

GUBA, Egon G. e LINCOLN, Yvonna S. - Fourth Generation Evaluation, Sage Publications, Newbury Park, California, 1989.

NEWCOMER, Katryn E., HATRY, Harry P. e WHOLEY, Joseph S. - Handbook of Practical Program Evaluation, , Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.

ROSSI, Peter H. e FREEMAN, Howard E. - Evaluation: A Systematic Approach, 2nd. Edition, Sage Publications, Beverly Hills, California, 1982.

PATTON, Michael Quinn - Utilization-Focused Evaluation, 3rd. Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1997.

WEISS, Carol W. - Evaluation, Methods for Studying Programs and Policies, 2nd edition, Prentice Hall, 1972 New Jersey.

BALLART, Xavier. - Como evaluar programas y servicios públicos? Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, 1992.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - A Avaliação na Administração Pública. Acta do 1º Encontro INA. Lisboa, 1998.

COHEN, Franco – Avaliação de Projetos Sociais, Editora Vozes, 1979.

GRAEML, Alexandre Reis – Sistemas de Informação, Editora Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues – Sistemas de Informação, Editora Atlas, 1998.

CASSARRO, Antonio Carlos – Sistemas de Informação para Tomada de Decisões, Editora Pioneira, 1998.

HELLER, Robert – Os Tomadores de Decisão, Editora Makron Books, 1998.

TEIXEIRA, Elson A., Mink, Carlos – Competências Múltiplas Gerenciais, Editora Makron

Books, 1998.

PIDD, Michael – Modelagem Empresarial, Editora Arte Medicas, 1998.

SAVIANI, José Roberto – O analista de negócios e informação, Editora Atlas, 1998.

POLONI, Enrico Giulio – Administrando Sistemas de Informação, Editora Futura, 2000.

MELO, Ivo Soares – Administração de Sistemas de Informação, Editora Pioneira, 1999.

CRUZ, Tadeu – Sistemas de informações Gerenciais, Editora Atlas, 1992.

ARANTES, Nélío – Sistemas de Gestão Empresarial, Editora Atlas, 1998.

MANAS, Antonio Vico, - Administração de Sistemas de Informação, Editora Erica, 1999.

GIOVANNI Semeraro, Gramsci e a Sociedade Civil Petrópolis, Vozes, 1999.

ANDER-EGG, E. Idáñez, M.J., Como Elaborar Um Projecto Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas,

1997

AZEVEDO, T.R. Buscando Recursos Para Seus Projetos de São Paulo: Textonovo, 1998

MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea Rio De Janeiro: Record, 1995