

ANÁLISE DO PROCESSO CRÍTICO DE ENTIDADES BENEFICENTES PARA A OBTENÇÃO DO CERTIFICADO CEBAS

Henri Siro Evrard¹

Orlando Ramos do Nascimento Júnior²

Alexandre Piones da Silva³

Katia Jeane Alves Mota⁴

RESUMO

O presente trabalho possui como interesse de pesquisa a relação entre a administração pública e a iniciativa privada sem fins lucrativos na realização de atividades na área da educação. Assim, foi estabelecido como objetivo o mapeamento do processo crítico da obtenção da certificação CEBAS em uma organização do Terceiro Setor. O mapeamento do processo crítico envolvido na obtenção da certificação é de relevância para a compreensão de como se dá a adaptação da organização sem fins lucrativos às demandas governamentais na concretização da sua missão. Segundo o estudo, o alinhamento entre as demandas governamentais e a missão da organização é um importante elemento para orientar a conduta dos indivíduos envolvidos no processo crítico da obtenção da certificação.

¹ Mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Analista de Investimento da Infiniy Asset Management - henrisiro@gmail.com

² Professor Assistente da Universidade Estadual de Alagoas – Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – orlandoramosjr.uneal@com.br

³ Especialista em Gestão Empresarial – Centro de Estudos Superiores de Maceió – Cesmac – apiones@yahoo.com.br

⁴ Especialista em Educação à Distância pela FTC – Faculdade de Tecnologia e Ciências – Salvador/Bahia - katiajeane1@gmail.com

O presente trabalho também verificou que a percepção da sociedade civil em relação a capacidade da organização concretizar o estabelecido em sua missão é um elemento importante para a obtenção de recursos financeiros.

PALAVRAS-CHAVE: INDICADORES, ONG, TERCEIRO SETOR, EDUCAÇÃO.

INTRODUÇÃO

A Lei do CEBAS do ano de 2009, publicada sob o formato da Lei nº 12.101, trouxe novos procedimentos para a certificação de entidades sociais atuantes na área da educação. A responsabilidade da certificação passou a ser do Ministério da Educação e em 2012, pelo Decreto nº 7.690, foi dado para a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) as competências de “gerenciar, planejar, coordenar e executar as ações referentes à concessão ou renovação dos certificados” e a própria decisão de certificação das entidades beneficentes. Em 2013 o governo alegou que existiram alterações que simplificaram a prestação de contas e permitiu um menor gasto de energia por parte das entidades beneficentes para realizarem os procedimentos referentes à certificação.

No entanto, as demandas do governo não são necessariamente ajustadas para corresponderem às práticas organizacionais das entidades beneficentes. Isto significa dizer que as requisições governamentais para cessão da certificação CEBAS demandam das organizações sem fins lucrativos um ajuste a demanda governamental, que não necessariamente estão alinhadas com a prestação dos serviços sociais das organizações. Conforme Bryson (2004), do ponto de vista da gestão estratégica, este possível desajuste entre demandas governamentais e a prática das entidades beneficentes, tem o potencial de gerar desafios na implementação de práticas de gestão que satisfaçam tanto as ações na área social quanto às exigências governamentais (CRUZ, et al, 2013). Aqui reside o interesse do nosso estudo, o qual pode ser representado a partir da seguinte pergunta: como

se dá o processo crítico das entidades beneficentes com atuação na área de educação para satisfazer as exigências governamentais representadas pela Lei do CEBAS?

1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As organizações sem fins lucrativos, para gozar de sua condição fiscal e ajuda governamental necessitam realizar uma série de prestações de contas à esfera pública. A certificação das entidades beneficentes passa pelo crivo governamental e é regulamentada pela lei 12.101/2009, a chamada Lei do Cebas (Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social). Para o caso de organizações com atuação na educação, a prestação de contas passa por uma série de indicadores relativos especificamente às atividades educacionais. Devido a necessidade de estabelecer procedimentos para a obtenção da Certificação CEBAS nas entidades sociais com atividades educacionais, cabe a pergunta: como é o processo crítico para a obtenção da certificação CEBAS de uma entidade social com atuação na área de educação?

Para responder a esta pergunta, o presente trabalho propõe um objetivo geral e 3 (três) objetivos específicos. O objetivo geral é mapear o processo de certificação do CEBAS de uma entidade social com atividades educacionais. Os objetivos específicos para este trabalho são: a) entrevistar pessoas da entidade social envolvidas na obtenção da certificação CEBAS; b) observar o processo da prestação de serviços da entidade na área da Educação e; c) analisar o processo da entidade na obtenção da certificação CEBAS.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguinte revisão bibliográfica pretende levar em consideração três aspectos principais que estão envolvidos neste projeto. A primeira se refere à situação atual

das organizações sem fins lucrativos no Brasil, a segundo se refere às características destas organizações e a terceira se refere à Lei do Cebas.

2.1 Terceiro setor

A própria definição do Terceiro Setor pode ser confusa, e por isso merece atenção. Segundo Salamon (2003) as organizações denominadas no Terceiro Setor,, como “não lucrativas”, “benéficas”, “da sociedade civil”, entre outros termos, possuem papel central para a sociedade contemporânea. De acordo com Costa Júnior (1998) elas traduzem o espírito aparentemente contraditório, porém complementar, que se trata do respeito e fé na ação e liberdade individuais, bem como na responsabilidade mútua com o bem-estar alheio a partir de uma vida comunitária. Segundo o autor, permeiam as atividades do Terceiro Setor estes dois aspectos aparentemente antagônicos, porém importantes para impulsionar as ações e os indivíduos nas atividades que são características do Terceiro Setor, e são, ao mesmo tempo de grande importância para a sociedade atual. O respeito à liberdade individual e à responsabilidade mútua pelo bem estar comum são elementos característicos que caracterizam as atividades do Terceiro Setor, mas além de apontar para estes dois aspectos, Salamon (2003, p.6) caracteriza as organizações sem fins lucrativos por se tratarem de organizações privadas proibidas de distribuírem qualquer lucro gerado para aqueles que a controlam ou sustentam. Estas organizações são, geralmente, excluídas de impostos federais, e frequentemente, estaduais e nas localidades em que atuam.

Para Falconer (1999, p. 2) o termo Terceiro Setor é caracterizado como um conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos. Isso deve ser entendido como a geração de bem estar públicos, essencialmente à partir da prestação de serviços e sem finalidade de lucro por parte da organização que produz este serviço. Diversos outros termos são utilizados para designar às organizações de pessoas de iniciativa privada que se voltam à função social, entre eles “sem fins lucrativos”, “sociedade civil”, “entidades benéficas”,

“não governamentais” entre outros. Para Falconer (1999) o melhor termo para designar tais organizações é “Terceiro Setor”.

O termo Terceiro Setor faz referência ao contraste que essas organizações possuem em relação aos outros dois setores. O Primeiro Setor se refere às atividades da administração pública que possuem como finalidade a promoção do bem estar público. O Segundo Setor se refere às atividades privadas que possuem como finalidade o lucro. O Terceiro Setor absorve a finalidade do Primeiro Setor e a origem do Segundo Setor, se tratando das atividades privadas que possuem como finalidade a promoção do bem estar público (FALCONER, SOARES E MELO, 1999, 2010). Circunscrever a definição das organizações do Terceiro Setor para algum determinado aspecto da benfeitoria social seria não levar em conta a grande amplitude de atuação que estas organizações têm apresentado atualmente. Salamon (2003) atenta para o fato de que, apesar da grande importância das organizações sem fins lucrativos, poucas pessoas estão cientes de sua existência. Quase a totalidade dos teatros, e uma grande parte das melhores universidades e hospitais, pertencem ao Terceiro Setor (Drucker, 2005) as congregações religiosas, os protetores ambientais e dos animais, serviços às famílias e às crianças, fiscalizadores da máquina pública e uma série de outras atividades e diferentes propósitos se tratam de organizações deste setor.

Algumas organizações do Terceiro Setor são circunscritas e possuem um propósito bem específico. Por exemplo, pode ser citado o levantamento de fundos realizados por uma ONG chamada “Salvem as vacas em Rhein Berg”, que tinha como propósito não deixar que as 25 vacas de uma pequena produtora de leite da cidade de Rhein Berg, Alemanha, fossem levadas ao abate devido a problemas financeiros da empresa (KUHRETTUNG, 2014). Algumas ONG's podem atingir grandes dimensões e atuar nas diversas frentes que caracterizam o seu objetivo estratégico. O *Greenpeace*, por exemplo, possui escritórios em 40 países, atua há mais de 40 anos e conta com mais de 2,8 milhões de contribuintes. Algumas organizações do Terceiro Setor realizam atividades empresariais, caracterizadas por geração de excedentes financeiros, com finalidade de utilizá-los para as atividades

sociais que a caracterizam como organização beneficente (OSTER, 1995; DRUCKER, 2005; HUDSON, 1999; MOORE, 2000; DART, 2004). Este é o caso da organização analisada neste trabalho, a qual gerencia algumas escolas como unidades de negócio, a fim de utilizar o excedente financeiro como recurso para subsidiar outras unidades educacionais que possuem cunho social. IBGE realizou um estudo em 2010 para classificar e levantar informações sobre as organizações sem fins lucrativos no Brasil de forma a tornar os dados nacionais comparáveis ao de outros países. Para tanto, o IBGE fundamentou seus critérios de classificação a partir de em um documento elaborado pela ONU e pela Universidade John Hopkins no ano de 2002. Estes critérios podem ser uma forma de entender a caracterização das organizações sem fins lucrativos para o âmbito internacional. Estes critérios são apresentados a seguir:

- a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros - podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;
- c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- d) auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores. (IBGE, 2010)

Para o estudo realizado pelo IBGE, as organizações que atendiam tais critérios foram chamadas de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, mas se referem, especificamente, à caracterização das organizações que atuam no Terceiro Setor. Para efeitos de análise, o estudo dividiu o Brasil em 5 regiões – Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte, Nordeste. Na Tabela 1 pode-se verificar a distribuição por região do número de assalariados das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos – o Terceiro Setor pelo critério adotado pela ONU -bem como a distribuição do PIB e da população no ano de 2010.

Tabela1 – Pessoal assalariado das organizações sem fins lucrativos por região do Brasil

Região do Brasil	Pessoal Assalariado	%	PIB 2010 em milhão R\$	%	População em mil	%
Total Brasil	2.128.007	100	3.77.085	100	190.755	100
Norte	71.264	3,3	201.511	5,3	15.864	8,3
Nordeste	296.345	13,9	507.502	13,5	53.081	27,8
Sudeste	1.237.021	58,1	2.088.221	55,4	80.364	42,1
Sul	385.960	18,1	622.255	16,5	27.386	14,4
Centro-Oeste	137.417	6,4	350.596	9,3	14.058	7,4

Fonte: IBGE, IPECE, adaptado pelo autor.

Analisando a Tabela 1, pode-se observar de que o percentual de pessoal assalariado do Terceiro Setor por região poderia ser melhor explicado pelo PIB do que pela população da região. Como exemplo, a região Norte possuía 8,3% da população brasileira, mas somente 3,3% dos assalariados do Terceiro Setor. O PIB desta região, no entanto, representava 5,3% do total brasileiro. A região Sul representava 14,4% da população brasileira e 18,1% dos assalariados do Terceiro Setor. O PIB nesta região representava 16,5%. O mesmo pode ser observado na região Nordeste, onde apesar de possuir 27,8% da população brasileira, o percentual dos assalariados do Terceiro Setor na região era de 13,9%, número próximo ao percentual que o PIB da região representava em relação ao total do Brasil, 13,5%. Isso significa de que é a geração de riqueza e não a quantidade de pessoas de uma determinada região, que possuem uma maior correlação com a atuação do Terceiro Setor no contexto brasileiro. Este fato evidencia a importância da geração de riqueza para a presença da atividade com finalidade beneficente. Em última análise, se poderia dizer que tal dado não é intuitivo, devido à existência de

maior necessidade de trabalhos que visam a promoção do bem público em áreas mais pobres.

O estudo do IBGE, além da análise do Terceiro Setor no Brasil à partir das regiões, também o faz à partir de 10 atividades que poderiam ser características do Terceiro Setor – habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, associações patronais e profissionais, meio ambiente e proteção animal, desenvolvimento e defesa de direitos, outras instituições. A Tabela 2 possui estes dados compilados. Pode-se verificar que a área de educação e de saúde somados representam 53% da totalidade dos assalariados do setor, sendo as áreas de maior relevância na geração de empregos no Terceiro Setor. A segunda área de maior destaque é o da assistência social. Compartilhando o terceiro lugar de destaque estão as áreas: cultura e recreação; religião; associações patronais e profissionais; desenvolvimento e defesa dos direitos; e outras instituições diversas. É interessante verificar que existem 126 mil pessoas assalariadas em organizações sem fins lucrativos e que não se enquadram em nenhuma das dez áreas envolvidas no estudo. Isto evidencia a vasta amplitude que existe para a atuação das organizações do Terceiro Setor.

Tabela1 – Pessoal assalariado das organizações sem fins lucrativos por área de atuação e por região do Brasil

Área de atuação / Região	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
TOTAL	2.128.007	71.264	296.345	1.237.021	385.960	137.417
Habitação	578	5	107	311	57	98
Saúde	574.474	12.549	78.339	349.182	112.380	22.024
Cultura e Recreação	157.641	4.295	11.363	96.268	34.031	11.684
Educação e pesquisa	562.684	23.585	71.050	324.484	99.052	44.513
Assistência	310.730	8.201	46.239	179.091	59.346	17.853

social						
Religião	150.552	8.198	21.540	78.759	24.552	17.503
Associações patronais e profissionais	113.897	3.828	12.260	71.552	17.181	9.076
Meio ambiente e proteção animal	10.337	581	3.963	3.972	785	1.036
Desenvolvimento e defesa de direitos	120.410	3.365	23.921	69.379	16.848	6.897

Fonte: IBGE

Segundo os dados do IBGE, os trabalhadores assalariados representam um total de 73,5% do total dos trabalhadores nestas entidades. Esse número explicita o fato encontrado por Soares e Melo (2010) de que a gestão do voluntariado é percebida pelos gestores como muito difícil, sendo a mão de obra voluntária uma origem de tensão e insegurança. Segundo as autoras, o voluntário ainda é caracterizado pela dificuldade em encontrar tempo disponível conforme a necessidade da organização, por possuir diferenças de comprometimento se comparado ao trabalhador assalariado e por gerar um grupo de colaboradores que necessitam uma tratativa peculiar por parte dos gestores. Parecem existir motivos para que $\frac{2}{3}$ dos trabalhadores nas organizações do Terceiro Setor, no Brasil, ainda serem assalariados.

Segundo Salamon (2003, p.9), nos EUA no ano de 1998, as organizações do Terceiro Setor empregavam 16,6 milhões de pessoas, sendo que ao redor 11 milhões se tratavam de empregos remunerados e 5,7 milhões de voluntários de tempo integral. Para uma comparação do que representa estes números para a economia americana, no mesmo ano a agricultura era responsável por 3,4 milhões de empregos, o setor de construção por 8,5 milhões e o setor de finanças, seguros e mercado imobiliário por 8,6 milhões. Isso significa que somente o emprego

remunerado das organizações do Terceiro Setor representava três vezes os empregos na agricultura, e em torno de 50% a mais de empregados do setor de construção e do setor financeiro, seguros e venda de imóveis.

Visto a importância que as organizações sem fins lucrativos, o entendimento de como se dá a formulação da estratégia nessas entidades organizacionais se faz relevante (MINTZBERG, 1994). Ao mesmo tempo em que as organizações do Terceiro Setor possuem dinâmicas que podem estar presentes em qualquer organização tanto do Primeiro quanto do Segundo Setores, elas também apresentam condições muito próprias, as diferenciando de forma contundente dos setores públicos e privados (STACEY, 1996, 2000). Para isto, é necessário entender quais as idiosincrasias deste setor, que merecem destaque por interferirem na elaboração e na prática da estratégia. A partir do próximo tópico, serão abordadas algumas características das organizações sem fins lucrativos.

2.1.2 Características das organizações do terceiro setor

A transposição dos conceitos válidos para as atividades das organizações privadas ou públicas para a estratégia nos Terceiro Setor pode ser interessante no que diz respeito à busca por uma prática de coordenação de pessoas e recursos com finalidade de atingir um objetivo comum. Mas a forma como isto ocorre nas organizações sem fins lucrativos é permeada de idiosincrasias, e que não se adequam às premissas das atividades do Primeiro e Segundo Setores (FALCONER, 1999). Reconhecer as particularidades do Terceiro Setor é um passo importante para contextualizar como se dá a estratégia nessas organizações.

À medida que uma organização empresarial atua em um ambiente regido pelas leis de mercado, a capacidade da empresa em atender às necessidades de seu público é traduzida pela receita financeira oriunda dos bens ou serviços que a organização produz. É possível dizer que uma organização empresarial pode medir o seu resultado a partir de premissas objetivas, visto que o sucesso da organização

é mensurável do ponto de vista financeiro, seja a partir de uma análise no curto, médio ou longo prazo.

No caso de uma ONG, a inexistência de uma renda direta proveniente dos serviços prestados gera uma maior incerteza sobre o sucesso ou não dos objetivos propostos pela organização. O benefício social advindo das atividades do Terceiro Setor é o resultado de prover determinado bem ou serviço por um preço final que seja nulo ou abaixo do valor de custo. Esta relação inversa, em que o preço final está abaixo do custo do serviço, coloca as organizações do Terceiro Setor em um ambiente onde as forças de mercado não são o que regem a capacidade de adequação da organização ao ambiente (CHENHALL, HALL e SMITH, 2010).

Visto a dificuldade em obter uma métrica objetiva para a mensuração do sucesso das atividades das organizações do Terceiro Setor, há um grande desafio para os dirigentes da organização em coordenar as atividades e serviços que constituem os processos críticos da organização (MOORE, 2000). O entendimento por parte dos gestores de como se dá a relação entre a organização e seu contexto não se dá de forma objetiva. Esta ausência de métricas é, juntamente com questões relacionadas ao âmago da prática social, uma dificuldade em compatibilizar as práticas gerenciais clássicas àquelas adequadas ao Terceiro Setor. Meyer, Pascucci e Mangolin (2011) apontam para a ineficiência do processo gerencial provindo de empresas e aplicados sem adaptações às instituições de prestação de serviços sociais.

Moore (2000) considera de que a estratégia das organizações do Terceiro Setor (sem fins lucrativos) se aproxima mais das estratégias do Primeiro Setor (governo) do que das organizações do Segundo Setor (com fins lucrativos). O autor justifica essa visão das diferenças em dois aspectos: a) os valores produzidos em termos de missão são mais importantes do que o de desempenho financeiro e, b) a receita vem de pessoas que não são aquelas que recebem os serviços. Para organizações com fins lucrativos, atividades que não respeitem estritamente a missão podem ser bem recebidas, por tornar a empresa mais dinâmica, adequada ao ambiente e lucrativa. Já no caso das ONG's, a missão é uma linha mestre para a

atuação. A percepção de que uma ONG está avançando na direção de sua missão é um importante indicador de legitimidade e, conseqüentemente, tem relevância na capacidade financeira da organização, aumentando suas chances de arrecadação de fundos perante a sociedade civil (OSTER, 1995). Isso significa que enquanto para uma organização com fins lucrativos a missão é mais uma linha geral do que a organização se preza a realizar, a missão para ONG's não se trata de abstrações, mas da atuação que efetivamente se espera da organização.

Do ponto de vista estratégico, a missão das organizações empresariais não tem a finalidade de orientar a ação dos envolvidos em suas atividades, uma vez que a busca de resultados financeiros é a essência da atividade organizacional. No entanto, para uma ONG, a missão se torna um importante delineador da ação, tendo como finalidade orientar, efetivamente, a atuação dos envolvidos nas atividades organizacionais.

Para a promoção de indicadores como forma de mensuração das etapas em um processo crítico de organizações sem fins lucrativos, apesar do desafio existente para a formalização destes processos, Kaplan e Norton (1997) sugerem que dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* – financeira, de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento – a perspectiva “de clientes” deve assumir o *status* que a perspectiva financeira possui nas organizações empresariais. Todas as outras perspectivas – financeira, de processos internos e do aprendizado e crescimento – devem estar alinhadas para suprir o objetivo estratégico da organização que se trata da prestação de serviços sociais, a qual pressupõe, dentro do esquema do *Balanced Scorecard*, às perspectivas do cliente.

Para a ordenação das atividades envolvidas em um processo crítico, o desafio presente na escolha de indicadores é uma tarefa que pode ser fundamentada a partir de decisões governamentais. Devido a grande interdependência entre a esfera pública e as organizações sem fins lucrativos, a administração pública se preza a considerar quais são as métricas relevantes para as organizações sem fins lucrativos atenderem o que o próprio governo considera importante do ponto de vista de bem estar social.

A gestão estratégica, desta forma, não ocorre a partir de premissas deliberadas a partir da alta gerência, mas tem origem das métricas sugeridas pelo poder público, ressaltando as importantes interdependências existentes entre governo e iniciativa privada quando se refere às ações que visam o bem estar social (SALAMON, 2003).

Visto estas características das organizações sem fins lucrativos, onde é considerado: i) a relação íntima entre esfera pública e esfera privada; ii) a dificuldade de obter métricas objetivas para mensuração das etapas dentro de um processo crítico; no próximo tópico se abordará como a Lei do Cebas pode servir como um instrumento capaz de orientar a ação das organizações sem fins lucrativos no que diz respeito à promoção de bem estar social relacionadas à área de educação.

a. LEI DO CEBAS

O Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS) se trata de um certificado destinado às organizações sem fins lucrativos, concedido pelo Governo Federal, que prestem serviços nas áreas de educação, assistência social ou saúde. A partir da publicação da Lei nº 12.101, de 2009, alterada posteriormente pela Lei 12.868 de 2013, a concessão ou renovação do CEBAS passou a ser de responsabilidade dos Ministérios da Educação, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e da Saúde, conforme a área de atuação da entidade beneficente. Assim, para o caso deste projeto, o interesse recai sobre as exigências existentes sob o regimento do Ministério da Educação (MEC).

A partir de 2012, o MEC atribuiu à Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) “as competências de gerenciar, planejar, coordenar e executar as ações referentes à concessão ou renovação dos certificados, bem como a de decidir sobre a certificação” (MEC, 2013, p.4). Neste mesmo ano foi desenvolvida uma nova versão do Sistema Eletrônico de Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área da Educação (SisCEBAS), que visa a

maior facilidade de acesso às entidades beneficentes ao processo de renovação e pedido do CEBAS.

Segundo o Governo Federal, o qual será chamado neste projeto partir deste momento de Gov., estas novas mudanças se destinam a redução do prazo, ao atendimento das entidades com maior eficiência e à promoção da rapidez nas ações das entidades beneficentes. O que significa que o Gov. parece acreditar que as novas mudanças no processo de certificação CEBAS estarão mais adequadas às atuações das organizações do Terceiro Setor.

Para as entidades beneficentes, o CEBAS é uma importante certificação por se tratar de um dos documentos exigidos pela Receita Federal para a concessão de isenções fiscais, característica própria das organizações sem fins lucrativas e que as permitem reduzir os custos na geração dos serviços que se prezam ao bem público. Sem a certificação CEBAS, as organizações perdem o *status* de serem, perante os órgãos públicos, consideradas entidades beneficentes. Assim, a obtenção da certificação CEBAS se trata de um importante elemento para estas organizações, e a obtenção de tal certificado pode ser considerado um processo crítico para as organizações que a requisitam. O presente trabalho pretende verificar o que deve ser atendido para que se cumpram todas as requisições para o atendimento das requisições do MEC. Segundo o Art. 13 da Lei nº 12.101, para a obtenção ou renovação do CEBAS para entidades com atuação na educação, é necessário a seguinte prestação de contas perante o MEC:

- I - demonstrar adequação às diretrizes e metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE), na forma do art. 214 da Constituição Federal;
- II - atender padrões mínimos de qualidade, aferidos pelos processos de avaliação conduzidos pelo Ministério da Educação; e
- III - conceder anualmente bolsas de estudo na proporção de 1 (uma) bolsa de estudo integral para cada 5 (cinco) alunos pagantes.(MEC,2010)

Segundo o inciso I da Lei do Cebas, para a adequação da entidade beneficente, é necessária a comprovação da adequação ao Plano Nacional da

Educação (PNE). No entanto, o PNE que se refere ao período entre 2011 e 2020 nada de 23 de abril de 2014 ainda se tratava de um projeto de lei, sendo que não havia um PNE oficial para que pudesse ser considerado válido para a adoção de diretrizes por parte das entidades beneficentes. O PNE foi enviado para aprovação ao Congresso Nacional em 15 de dezembro de 2010 (MEC, 2010). O último PNE foi o estabelecido para validade entre os anos de 2000 e 2010.

De maneira ampla é possível verificar que o PNE deve atender o art. 214 da Constituição Federal, e assim, cabe verificar sobre o teor que o artigo trata o tema, conforme reproduzido abaixo:

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, [...] por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:
I - erradicação do analfabetismo;II - universalização do atendimento escolar;III - melhoria da qualidade do ensino;IV - formação para o trabalho;V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto.
(BRASIL,1988)

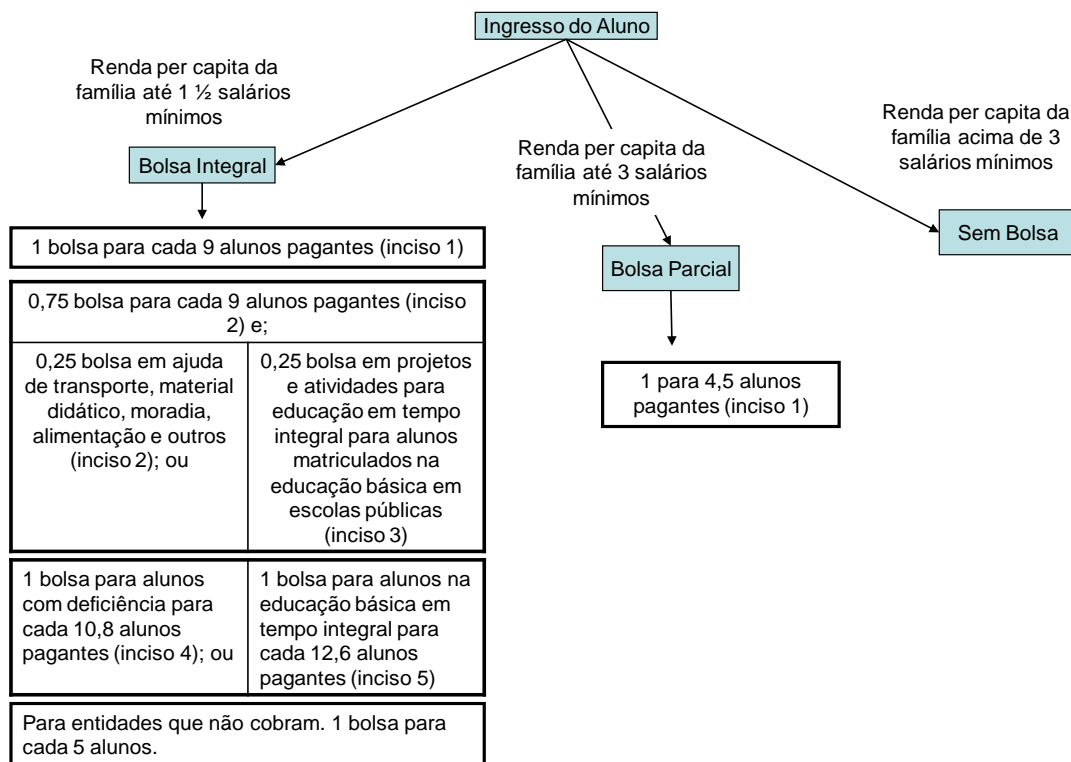
É possível verificar que o conteúdo do art. 214 da Constituição Federal se trata de parâmetros gerais que atendem aos pressupostos presentes nas organizações que atuam no setor da educação. Também é possível dizer que alguns incisos não fazem sentido objetivamente. Pode-se citar como, por exemplo, o Inciso III, onde aponta que as ações devem conduzir a “melhoria da qualidade de ensino”, sem se referir especificamente o que se entende por melhoria e em relação ao que se deve melhorar. O que pode ser entendido, a partir deste artigo, é que a educação deve ser orientada na promoção de conhecimento, formação técnica e cidadania.

Movendo-se para o segundo o Inciso II da Lei do Cebas, pode-se verificar que é necessário o atendimento aos padrões mínimos de qualidade exigidos pelo MEC. O Ministério da Educação possui uma série de indicadores que se propõe a indicar se a instituição de ensino atende alguns requisitos mínimos de qualidade. O inciso II também trata de métricas de qualidade de ensino que não estão sujeitas somente as organizações sem fins lucrativos. Isto significa que todas as atividades educacionais

devem se preparar para cumprir com as exigências mínimas do MEC. Para o propósito do nosso estudo o inciso II não fundamenta a investigação do processo que caracteriza as organizações beneficentes na realização do seu trabalho de cunho social.

Segundo o Inciso III da Lei do Cebas, o certificado está atrelado a uma quantidade proporcional de concessões de bolsas e suas especificações. Para este inciso, a Lei do Cebas detalha diversas condições, proporções e indicações do que é aceitável para a concessão de bolsas. É justamente para as especificações referentes às concessões de bolsa que a maiorparte do texto da Lei do Cebas, referente à parte de educação, se ocupou. A concessão de bolsa por parte das instituições beneficentes é o processo mais importante na caracterização do serviço social das entidades, e pode-se considerar de que é na concessão de bolsas que reside o processo crítico na adequação da escola em sua característica beneficente. Assim, no diagrama 1 está o resumo das requisições governamentais na concessão de bolsas à partir do que está descrito nos art. 13 e art. 14 da Lei do Cebas. Se trata de detalhamento das condições de concessão de bolsas à partir do número de alunos matriculados na escola e da renda familiar destes alunos:

Fig1. - Formato de Distribuição de Bolsas segundo Art. 13 e Art. 14 da Lei do Cebas



A partir da análise na figura 1 pode-se observar que a preferência do governo na concessão de bolsas reside nas do tipo integral para os alunos com renda per capita familiar abaixo de 1 ½ salários mínimos. Existem diversas condições para a concessão destas bolsas, o que amplia as possibilidades das instituições de ensino das organizações sem fins lucrativos em distribuir bolsas integrais para as famílias na menor faixa de renda. Estas condições para concessão de bolsas e que são necessárias para a concessão da Certificação do Cebas se tratam de indicadores que as entidades beneficentes devem considerar para constituir os seus processos crítico que se refere aos serviços sociais.

Quando se parte para a análise de cada artigo presente na Lei do Cebas para a concessão de bolsas, se pode verificar a seguinte disposição: o Art. 13, Inciso III, se refere à concessão de bolsas de estudos; o Art. 14 possui como objeto a classificação dos possíveis candidatos para o recebimento de bolsas de estudos no que se refere à renda familiar per capita; o art. 15 funciona como diretriz geral, alertando para as consequências na falsidade das informações; o Art. 16 funciona

também como diretriz geral, tratando do tratamento de equidade aos alunos; e o Art. 17 funciona para determinar multa caso a entidade não tenha cumprido com algumas exigências.

Assim, a partir do entendimento dos fundamentos levantados na revisão bibliográfica, nos próximos tópicos serão detalhados a metodologia de pesquisa e os resultados da finalidade deste trabalho, que se trata do desenvolvimento de um mapa do processo crítico existente na prestação de contas junto ao MEC dos indicadores necessários para a obtenção do certificado CEBAS.

3 METODOLOGIA

Serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com os indivíduos da entidade beneficentes responsáveis pelo processo de certificação CEBAS. Por meio das entrevistas, tem-se com objetivo compreender como se dá o processo crítico da obtenção da certificação. A partir da análise das entrevistas, pretende-se elaborar um mapa do processo crítico da obtenção da certificação CEBAS. Também se pretende realizar uma análise sobre, a partir da percepção dos entrevistados, a relevância dos indicadores requisitados pelo governo para a concessão da certificação no desenvolvimento com os objetivos estratégicos da entidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro aspecto que deve ser tem em mente ao analisar o processo crítico para a obtenção da certificação do CEBAS é a característica da organização objeto deste trabalho. A entidade se trata de uma organização sem fins lucrativos religiosa, católica, composta por irmãos. A instituição teve origem no começo do Séc. XVII, na França, mas hoje está presente em 93 países, nos 5 continentes em que participam 17.211 irmãos. No Brasil a instituição iniciou suas atividades no começo do Séc. XIX, e atualmente está dividida em 6 províncias. As províncias se referem à circunscrição geográfica em que cada uma atua.

A província de Curitiba, a que chamaremos a partir deste momento de “mantenedora”, possui ao total 60 unidades atuando como escolas, hospitais, inserções sociais e casas de longa permanência. A maior parte da atividade da instituição, com 42 unidades, está na área de educação. Cada unidade passará a ser chamada, para fins deste trabalho, como “mantidas”. Envolvidos nas atividades Ao total, trabalham em torno de 350 irmãs e 1.850 assalariados.

As mantidas com atividade na área de educação possuem um corpo de professores, diretoria e assistência social independentes. Elas são orientadas para que sejam auto-suficientes financeiramente, desta forma a prestação de serviços sociais de cada mantida deve ser financiado com as receitas advindas da própria unidade. No entanto, existem escolas que são destinadas exclusivamente para a promoção de serviços sociais, o que acarreta na prestação de serviços educacionais com isenção de taxas para a totalidade dos alunos. Para o financiamento dos custos desta unidade, a receita deve ser proveniente das outras escolas. A maior parte da receita da província de Curitiba advém dos próprios serviços de educação, juntamente com algumas doações, principalmente do exterior do Brasil, e de atividades junto à comunidade. Segundo as entrevistas, é possível observar a identificação da sociedade civil como sendo a maior responsável pelo financiamento das obras sociais realizadas pela entidade, uma vez que se trata da receita advinda da própria comunidade a fonte financiadora das atividades da organização.

A mantenedora possui como uma das funções características a gestão dos recursos excedentes e faltantes entre as unidades, consolidando o resultado financeiro e decidindo na aplicação dos recursos excedentes da forma considerada mais adequada pelo conselho provincial. As relações entre mantidas e mantenedora também se dão no nível de decisão estratégica de pessoal, uma vez que a mantenedora controla as pessoas que atuarão em cada unidade. A existência da mantenedora como unidade central é um importante aspecto que possibilita a coexistência de unidades com fins específicos diferenciados dentro da mesma entidade beneficente. Ao mesmo tempo a organização é capaz de originar os recursos financeiros que necessita, também realiza as atividades, sempre

deficitárias, de cunho social. É possível verificar à partir das entrevistas de que a realização das atividades sociais beneficentes de acordo com os princípios missionários da organização é fonte de legitimidade. Esta legitimidade é importante para a obtenção de recursos financeiros, visto que aumenta a capacidade da organização em angariar alunos pagantes. Segundo as entrevistadas, é a atuação da organização de acordo com as declarações de sua missão que proporciona, perante a sociedade civil, a legitimidade necessária para a captação de alunos e, conseqüentemente, a arrecadação de fundos para as atividades da organização.

A missão é um elemento central tanto para a arrecadação de recursos financeiros quanto para a orientação das ações dos envolvidos nas atividades da organização. Tanto as províncias quanto as mantidas são independentes para a tomada das decisões estratégicas. No entanto, existe um aspecto central que mantém a relação e a homogeneidade na atuação no das benfeitorias sociais, que se trata da missão da organização. Este aspecto pode ser observado como sendo o orientador comum que rege as práticas da organização. A característica principal da missão da organização se trata da “promoção do Evangelho servindo aos pobres”. O que significa o sucesso para a organização está na promoção de bem estar para as camadas sociais de menor renda, considerando as suas necessidades nos mais diversos aspectos. É este fato que pode ser considerado como condutor das ações dos indivíduos na organização para a mesma direção, conferindo unidade na atuação entre as unidades e as mantenedoras.

É possível verificar, a partir das entrevistas, de que a missão é o ponto de partida de toda a decisão estratégica. No entanto, a influência da administração pública nas atividades da entidade possui papel relevante no entendimento de quais são os processos críticos nas atividades da entidade. A íntima relação entre esfera pública e esfera privada pode ser considerada um elemento que vem interferindo nas decisões estratégicas das organizações. A organização vem passando por adaptações devido à inadequação de determinadas práticas que a entidade considera como características da promoção do serviço social e a certas políticas públicas. As entrevistadas levantam a questão de que a Igreja sempre foi a origem

da promoção de bem estar social junto aos pobres, e de que o Estado não possui um histórico de promoção de serviços sociais tão antigos quanto a própria instituição. No entanto, a instituição considera de que não é possível promover ações que não estejam adaptadas às políticas públicas, visto a necessidade da adequação aos indicadores requisitados por parte da administração pública. As ações que a própria entidade considera sendo a prática social mais adequada podem assumir um grau de importância secundário visto a necessidade de adequação das práticas da entidade às premissas das políticas públicas.

No que tange especificamente a certificação do CEBAS, a entidade considera de que não se trata um aspecto meramente formalizado para atender às demandas dos órgãos públicos, por se tratar de uma ação direta aos indivíduos de baixa renda. A missão da organização visa o serviço aos pobres e os indicadores centrais para a certificação do CEBAS estão relacionados com a concessão de bolsas de estudos para indivíduos situados em famílias com renda abaixo de 1 ½ salários mínimos. Apesar de algumas práticas consideradas beneficentes pela organização estarem inadequadas aos indicadores requisitados pela administração pública, para o caso do processo de certificação CEBAS é possível verificar um alinhamento entre a missão e os indicadores críticos. Este alinhamento facilita a coordenação das ações realizadas nas mantidas na busca de um mesmo objetivo. Apesar da independência da atuação das mantidas, visto a importante função da missão como um instrumento para a orientação da conduta, o alinhamento entre o indicador crítico e a missão facilita a gestão estratégica da organização na realização do processo de obtenção da certificação CEBAS.

O processo crítico de certificação CEBAS é conduzido pelas mantidas e pela mantenedora, e ocorre sem grande necessidade de adequações na conduta. Os indicadores considerados estratégicos pela mantenedora se parecem muito com os indicadores necessários para a certificação CEBAS. Garantir a meta dos indicadores demandados pela administração pública também garante o foco da mantenedora em indicadores considerados estratégicos para a realização da missão da instituição. As mantidas são gerenciadas pelas irmãs presentes localmente e de forma

independente. No entanto, é a mantenedora que se propõe a acompanhar os indicadores e a coordenar se os indicadores estão adequados com as metas. O relatório dos indicadores não se dá localmente, pelo fato da existência de unidades escolares com diferentes propósitos. Enquanto determinada unidade escolar possui grande parte dos seus alunos pagantes, devido à localização e o perfil dos alunos presentes na instituição, em outras unidades escolares a totalidade dos alunos são isentos de taxas. É a consolidação dos dados existentes nas diversas unidades que torna capaz a entidade verificar se está ou não adequada às exigências estabelecidas para a obtenção do certificado CEBAS. A partir da consolidação dos indicadores é possível verificar se há necessidade de ajustes e ações locais a fim de alcançar a meta dos indicadores demandados pelo governo para a cessão do certificado CEBAS. No caso das metas estabelecidas não terem sido cumpridas, é a mantenedora que orienta as mantidas a providenciarem determinada novas ações estratégicas com o objetivo de alcançar as metas.

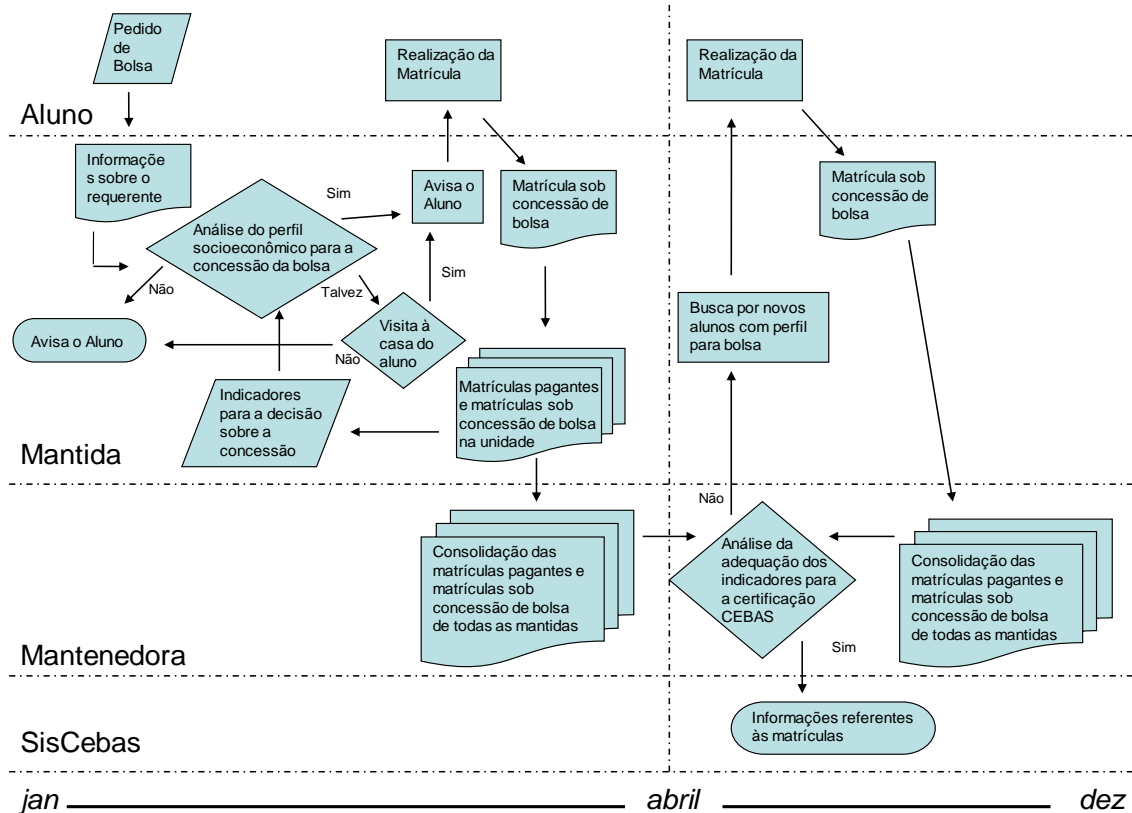
A Lei do Cebas disponibiliza 8 (oito) indicadores diferentes como possíveis para cumprir as metas que caracterizariam a adequação das entidades beneficentes. A organização estudada no presente trabalho elegeu 2 (dois) destes indicadores como sendo o objetivo de seu processo crítico. A diminuição do número de indicadores utilizados como meta, simplifica a condução das ações dos indivíduos na realização do processo crítico, e permite também uma avaliação simples, na própria mantida, sem a necessidade de um constante envolvimento da mantenedora para verificar se a unidade está cumprindo com as metas estabelecidas. Os 2 (dois) indicadores principais são: 1- a existência de uma bolsa integral para cada 9 alunos pagantes e 2- uma bolsa parcial para cada 4,5 alunos pagantes.

O processo crítico é dividido em duas etapas. A primeira se refere a ação localizada nas unidades, em que existe a busca pela adequação das métricas locais em relação à concessão de bolsa e os alunos inscritos. A avaliação se existe a necessidade ou não de um maior número de bolsas concedidas ocorre pelo próprio assistente social presente na mantida, a qual se ocupa da avaliação dos alunos na

adequação das características referentes aos dois indicadores estratégicos. A segunda etapa ocorre na mantenedora, consolidando os relatórios enviados pelas mantidas e verificando se existe ou não a necessidade de ajustes para atingir as metas estabelecidas. Depois da avaliação dos relatórios consolidados, a mantenedora orienta as mantidas sobre as ações necessárias na busca das metas estabelecidas pela lei. A primeira etapa do processo crítico ocorre localmente na mantida, em que a informação da quantidade de bolsas concedidas e de matrículas efetuadas alimenta os indivíduos da unidade responsáveis pela concessão das bolsas. E a segunda etapa do processo se refere ao da consolidação das informações de todas as mantidas, na mantenedora, para verificar se a organização como um todo atingiu os objetivos estratégicos. A partir desta segunda etapa a mantenedora é capaz de redirecionar as ações nas mantidas, se for necessário, para que se cumpram determinadas metas de concessão de bolsas fundamentados nos dados dos alunos da entidade como um todo.

Apesar das metas requisitadas pelo CEBAS serem uma base para a coordenação das ações, a entidade possui como objetivo superar as métricas sugeridas pela lei, o que permite uma maior tranquilidade dos dirigentes no momento da renovação, fato que ocorre a cada 3 anos. Abaixo, segue o mapa do processo crítico para o cumprimento do estabelecido na Lei do Cebas, para a concessão da certificação CEBAS. O mapa do processo crítico (fig. 2) compreende desde o contato dos alunos na escola, até a prestação de contas junto ao Gov., que ocorre pelo o sistema do CEBAS, o SisCebas,. O processo mapeado representa o que ocorre anualmente na entidade.

Fig.2-Mapa do Processo Crítico para a Obtenção da Certificação do CEBAS



CONCLUSÃO

É possível verificar uma íntima relação entre a esfera pública e a esfera privada no caso de entidades beneficentes com atuação na área da educação. Salamon (2003) considera de que a dinâmica das organizações sem fins lucrativos é um misto entre as estratégias do poder público e a característica missionária da iniciativa privada que se organiza para a realização de determinada ação social. É possível corroborar a visão do autor a partir dos dados coletados neste trabalho. Também é possível verificar que a organização entende de que é necessário adaptar-se ao entendimento público sobre a prática social adequada, mesmo que o objetivo considerado estratégico pela administração pública não esteja alinhado com a missão da organização. Para o caso da organização estudada, no entanto, visto a característica missionária específica da entidade, é possível verificar que ambos a Lei do Cebas e a missão da organização possibilitam a utilização dos mesmos

indicadores. O alinhamento entre a missão da entidade beneficente e a administração pública sobre a meta na prestação de serviços sociais na área educacional, possibilita que a gestão estratégica tenha relativa facilidade na coordenação das ações dos indivíduos no processo da obtenção da certificação CEBAS. A utilização dos indicadores do governo como sendo os mesmos para a verificação do sucesso da organização na realização da sua missão permite uma maior unidade e alinhamento de atuação dos indivíduos no processo crítico para a obtenção da certificação CEBAS.

A partir das entrevistas também é possível verificar que a legitimidade é o resultado da missão da organização. Assim, o fato dos objetivos estratégicos estarem alinhados com a missão da entidade, permite com que a organização caminhe com mais segurança para a sua sobrevivência. A legitimidade é um importante instrumento para a captação de recursos, visto que a principal fonte de receita da entidade se dá a partir dos serviços prestados para a sociedade civil. A percepção da sociedade civil de que a organização atua a favor da materialização da sua missão, traduz-se em aumento da aceitação do público dos serviços prestados pela entidade. Estes resultados vão ao encontro do trabalho de Oster (1995), de que a reputação da organização sem fins lucrativos é um importante elemento para obtenção de recursos financeiros.

Em relação ao processo crítico para a obtenção da certificação CEBAS é possível auferir conforme Ridder, Piening and Baluch (2012) que a capacidade da organização atuar junto a sociedade civil a partir de diferentes unidades, com diferentes estratégias, permite atingir as metas requisitadas pelo governo com maior flexibilidade e facilidade do que se atuasse a partir de um único centro de atividade. Cada unidade pode focar em atingir determinado resultado que, isoladamente, não seria capaz de cumprir com as metas presentes na lei. No entanto, a atuação de determinada unidade é compensada por estratégias diferentes de outras unidades, o que torna o resultado consolidado de acordo com os requisitos e metas da Lei do Cebas.

Também é possível verificar que a redução dos 8 (oito) indicadores presentes na lei para apenas 2 (dois), permite que a organização concentre seus esforços em torno de poucos objetivos e simplifique seu processo crítico. O processo crítico sendo constantemente revisado nas unidades, não necessitando a intervenção da mantenedora para verificar se as etapas do processo crítico estão sendo cumpridas, é capaz de orientar as ações dos indivíduos com marcado foco nos objetivos estratégicos. A mantenedora possui relevância no processo crítico somente a partir de determinado momento, para a consolidação dos números, no entanto, a revisão dos indicadores das etapas do processo críticos realizado pelas próprias unidades, de forma local, ocorre constantemente. Esta simplificação pode ajudar no alcance das metas, visto a presença marcante dos resultados no dia a dia dos indivíduos envolvidos no processo crítico.

Este trabalho possui relevância para as organizações que possuem como objetivo a atuação em atividades educacionais, de forma a promoverem o bem social e procurando gozar do benefício fiscal existente no Terceiro Setor. Conclui-se que a missão da organização alinhada às métricas demandadas pela Lei do Cebas é um importante instrumento de coordenação das ações dos envolvidos na organização sem fins lucrativos. A presença de diversas unidades atuando com prestação de serviços educacionais é um facilitador para alcançar as métricas requisitadas pelo governo. A independência das mantidas não se torna um empecilho para a gestão estratégica, visto a forte presença do caráter missionária como um fator orientador para a ação dos indivíduos.

ANALYSIS OF THE CRITICAL PROCESS OF CHARITABLE ENTITIES FOR OBTAINING THE CEBAS CERTIFICATE

ABSTRACT

The present paper rests its research interests in the relationship between public administration and non-profit private initiative in the activities of educational fields.

The main objective of this paper is mapping the critic process for obtaining the CEBAS certification in a non-profit organization. Mapping the critic process for obtaining the certification is relevant for understanding the adaptation of non-profit organizations in the concretization of its mission into the government requirements. The present study has verified the alignment between government requirements and organizational missions as an important element to orient the behavior of those who are involved in the critic process of obtaining the certification. This paper has also verified that the perception of the society about the capacity of an organization to concretize what is established in its mission is a central element when obtaining financial resources.

KEY-WORDS: INDICATORS, NGO, THIRD SECTOR, EDUCATION

REFERÊNCIAS

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

BRASIL, **Lei nº 12.101 de 27 de Novembro de 2009**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm>. Acesso em: 29 de junho de 2014.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHENHALL, R. H.; HALL, M.; SMITH, D. Social capital and management control systems: a study of a non-government organization. **Accounting, Organizations and Society**, v.35, p. 737-756, 2010.

COSTA JÚNIOR, L. C. **Cadernos do III Setor: terceiro setor e economia social**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, no.2, abril de 1998.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; MARTINS, R. R. R. **How Does The Structure Of Social Networks Affect The Performance Of Its Actors?** a case study in the Brazilian context. Academy of Management, 2013.

DART, R. The Legitimacy of Social Enterprise. **Nonprofit Management & Leadership**. vol. 14, n.4, 2004, p. 411-424.

DRUCKER, P. F. (2005). **Managing the nonprofit organization: principles and Practices**. New York: Harper Collins.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo. Makron Books, 1999.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 1999.

IBGE. **Censo demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000008473104122012315727483985.pdf>>. Acesso em 15 de maio de 2014

KUHRETTUNG Rhein-Berg. Disponível em: <<http://www.kuhrettung.de/>>. Acesso em: 11 de maio de 2014.

MEC. **Cartilha do CEBAS**. Disponível em: <http://cebas.mec.gov.br/images/pdf/cartilha_ cebas_web.pdf>. Acesso em: 26 de junho de 2014.

MEC. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16478&Itemid=1107>. Acesso em 10 de julho de 2014.

MEYER JR. V., PASCUCCI, L. & MANGOLIM, L. Gestão Estratégica: Um exame de suas práticas em universidades privadas. **RAP**, 46, (1), 2012, 49-70.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v 29, n.1, p. 183-204, 2000.



MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSTER, S. **Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases**. New York: Oxford University Press, 1995.

RIDDER, H-G.; PIENING, E. P.; BALUCH, A. McC. The Third Way Reconfigured Management. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. 2012. 23:605-635.

SALAMON, L. M. **The resilient sector: the state of nonprofit America**. Washington: The Brooking Institution, 2003.

SOARES, A.C.A. A & MELO, M.C. Gestão do Terceiro Setor: Uma Prática Social? **Revista de gestão da USP**, v. 17, 1, p. 1-11, 2009.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. Berrett-Koehler Publishers, 1996.

_____ **Strategic Management and Organizational Dynamics**. Third Edition, Pearson Education Ltd, Essex, 2000