



AS POLÍTICAS PÚBLICAS E SUA INFLUÊNCIA NA CRIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE ONGS EM MARINGÁ

Adriana BERNARDO (G-UEM)

Edilson da Silva ROSA (G-UEM)

Vilma Meurer SELA (Universidade Estadual de Maringá-UEM)

RESUMO

As políticas públicas interferem na economia e nas sociedades. Nesse sentido, acredita-se ser importante o desenvolvimento de estudos que aprofundem o tema da relação entre o primeiro e o terceiro setor da economia. Isto posto, o objetivo central deste estudo é descrever como as políticas públicas influenciam no processo de criação e administração de duas ONGs em Maringá. Nesta pesquisa qualitativa, foi desenvolvida uma revisão dos conceitos de políticas públicas, terceiro setor, bem como, das práticas administrativas adotadas pelas organizações não governamentais. Para isto, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e observação direta durante a coleta de dados, posteriormente, realizou-se a análise de conteúdo dos dados primários e secundários. Os principais resultados obtidos foram que as políticas públicas influenciam quanto à organização e a formalização das ONGs, já que a gestão dessas entidades é desafiadora, visto que o seu trabalho muitas vezes antes da política pública não tinha referência ou meta, e agora passa a ter mais diretamente acompanhamento e cobrança governamental. Além disso, foi possível obter um maior entendimento sobre o assunto e da possibilidade de novas pesquisas entre a dinâmica do primeiro e terceiro setor.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Gestão no Terceiro Setor. Administração de ONGs.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade sempre se mobilizou em grupos, associações, igrejas e outras formas de organizações para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade que ainda não foram atendidos ou deixados sob responsabilidade do estado. As atividades voluntárias têm crescido em nível global tanto em países de primeiro mundo, quanto nos em desenvolvimento. (SALAMON, 1998).

Os conceitos e terminologias referentes ao terceiro setor são amplos e em alguns casos podem surgir divergências, o fato é que existe um campo que se diferencia do governamental e do privado. A gestão nas organizações do terceiro setor assume grande complexidade, já que ao contrário da lógica do mercado, o lucro não constitui o objetivo principal de suas atividades. No entanto, estão inseridas em um ambiente dominado pelas organizações burocráticas tradicionais, sofrendo grande influência e pressões do ambiente externo, e de fatores como a globalização e das inovações tecnológicas (TEIXEIRA, 2004).

Neste contexto, os gestores de organizações privadas sem fins-lucrativos devem estar atentos para solução de problemas, suporte institucional a longo-prazo, e principalmente, ao relacionamento com o governo.

A Constituição de 1988 deu nova forma ao sistema federativo brasileiro, ao redefinir o papel do governo que passou a assumir prioritariamente a coordenação das políticas sociais, enquanto os municípios, reconhecidos como entes federados autônomos, assumiram a maior parte da responsabilidade da execução dessas políticas (CARVALHO, 2002).

Depois de formuladas, as políticas públicas desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas. Quando são implementadas, ficam submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação (SOUZA, 2006).

O processo de implementação dessas mudanças em muitos municípios apoiam-se nas organizações sociais para cumprirem com a nova agenda. Como exemplo disto, há organizações não-governamentais que adequaram o seu atendimento à política pública de assistência social, e a partir disso, estão inscritas no Conselho Municipal da Assistência Social de Maringá (COMAS) o que as torna aptas a receber qualquer incentivo público para esses fins. Desse modo, surge a seguinte questão de pesquisa: como as políticas públicas influenciam o processo de criação e administração de organizações do Terceiro Setor?

Para responder a essa questão, serão analisadas duas Entidades sociais na cidade de Maringá na área de assistência social, visto que esse é um segmento que possui uma política amplamente formalizada com métodos, práticas, registros e terminologias bem definidas e reconhecidas em nível nacional, o que facilita a compreensão sobre essa temática.

Uma das organizações a ser estudada é a AFIM (Associação de Apoio ao Fissurado Lábio-Palatal de Maringá) que está inscrita no COMAS e enquadrada na tipificação de Proteção Social Especial de Média Complexidade, e no serviço de Ações de Habilitação e Reabilitação à Pessoa com Deficiência. A outra entidade é o Lar Escola da Criança de Maringá, também inscrita no COMAS, enquadrada na tipificação de Proteção Social Básica, e inscrita em dois serviços, sendo eles: Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes de 06 a 15 anos e Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Adolescentes e Jovens de 15 a 17 anos – Programa Projovem Adolescente.

Diante do exposto, o objetivo geral do presente estudo é descrever como as políticas públicas influenciam no processo de criação e administração de duas organizações do Terceiro Setor em Maringá. Tem-se ainda como objetivos específicos: identificar as políticas públicas implementadas pelas entidades sociais AFIM e Lar Escola da Criança de Maringá, bem como, quais foram as motivações que levaram a criação dessas organizações; caracterizar o processo de gestão administrativa e as influências geradas pela ação governamental neste processo.

O universo das organizações sociais e de sua gestão é bastante amplo, e na atualidade ainda existem poucos estudos disponíveis relativos a este assunto na área de Administração. Do mesmo modo, o crescimento significativo das organizações do terceiro setor torna este estudo relevante, assim como base para novas pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção apresenta-se o quadro teórico, o objetivo é evidenciar as bases sobre as quais o presente estudo foi construído. O quadro teórico de referência está dividido em cinco partes: (1) política pública, (2) antecedentes históricos, (3) bases legais, (4) terceiro setor, e (5) administração em organizações do terceiro setor.

2.1 POLÍTICA PÚBLICA

Segundo Saravia e Ferrarezi (2006), a política pública é um fluxo de decisões públicas que orienta a manter o equilíbrio social ou decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas

reações e modificações que elas provocam no tecido social. Os autores apontam que é possível considerá-las como estratégias que indicam diversas finalidades, todas elas de alguma forma desejados por todos que participam do processo. A finalidade de tal dinâmica é a consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder e felicidade das pessoas.

De acordo com Secchi (2013), as políticas públicas são formadas por meio de um ciclo composto de sete etapas. Inicia-se pela identificação do problema, fase em que se procura um problema público ou que seja a diferença entre como é a realidade e o que se tem como ideal. Dentro deste estágio temos a percepção e delimitação do problema, momento que o problema público é percebido por muitos atores relevantes e definido quais são seus elementos e construído um enunciado com norteadores com as possíveis, causas, culpados e soluções.

Em seguida o ciclo da política pública se encaminha para a Formação de Agenda, sendo a mesma um conjunto de problemas ou temas entendidos como relevantes. Posteriormente, passa-se para a fase de formulação de alternativas, “é o momento em que são elaborados métodos, programas, estratégias ou ações que poderão alcançar os objetivos estabelecidos” (SECCHI, 2013, p 37).

Passando para o estágio de tomada de decisão há três formas de entender este momento, sendo elas: problemas que buscam soluções; comparações sucessivas limitadas e soluções que buscam problemas. Em suma trata-se do “momento em que os interesses dos atores são equacionados e as intenções (objetivos e métodos) de enfrentamento de um problema público são explicitas” (SECCHI, 2013, p.39).

O próximo passo é a implementação da política pública. Sabatier (1986 apud Secchi, 2013), apresenta dois modelos de implementação de políticas públicas: Modelo *top-down* (de cima para baixo) - no qual os tomadores de decisões (políticos) são separados dos implementadores (administração); e Modelo *bottom-up* (debaixo para cima) - caracterizado pela maior liberdade de burocratas e redes de atores em auto-organizar e modelar a implementação de políticas públicas. Em seguida, a avaliação da política pública, que visa conhecer melhor o nível de resolução do problema e o estado da política pública podendo culminar ou não no último estágio que é a sua extinção.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para compreender melhor o conceito de política pública faz-se necessário um breve relato sobre alguns antecedentes históricos que cunharam a existência desse tema e a formação do estado brasileiro atual e que hoje permeia as ações das organizações do terceiro setor.

O Brasil passou por um período de muita mobilização em prol da conquista ou efetivação de direitos sociais, dentre as principais conquistas a mais importante foi a Constituição de 1988. Por meio desta, foi instituída a seguridade social baseada no tripé previdência, saúde e assistência social (CUNHA; CUNHA, 2003). A partir disto, as políticas públicas começaram a ter uma normatização e sistemática padrão em todo país, sendo definido a existência de orçamentos e conselhos deliberativos em todas as esferas governamentais, estes últimos compostos por membros do governo e da iniciativa civil.

Segundo Cunha e Cunha (2003), até o final do século 19 e início do século 20, prevaleciam as ideias liberais de um Estado mínimo que somente assegurasse a ordem e a propriedade de mercado como regulador “natural” das relações sociais onde a posição ocupada pelo indivíduo na sociedade e suas relações eram percebidas conforme suas relações no mercado. Entretanto, com a intensificação da questão social, após a crise de 1929, e o desenvolvimento do capitalismo monopolista determinaram novas relações entre capital e trabalho, entre estes e o Estado, fazendo com que as elites econômicas admitissem os limites do mercado como regulador natural e resgatassem o papel do Estado como mediador civilizador, ou seja, com poderes políticos de interferência nas relações sociais. Nesse sentido, pode-se entender a

política social como estratégia de intervenção e regulação do Estado no que diz respeito à questão social.

A Constituição é o conjunto de leis que garantem a soberania de um país, e rege todas as relações internas e externas da nação. O Brasil tem suas relações regidas pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que é também conhecida como Carta Magna. Destaca-se o artigo 6º da Constituição (BRASIL, 2012, p.18) onde consta que: “são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”.

A Constituição tem um histórico que vem da conjuntura de vários acontecimentos políticos e econômicos. Após uma série de discussões entre os poderes legislativo, executivo e a classe política sendo pressionada pela mobilização popular, foi instituída a Assembleia Nacional Constituinte e o seu Regimento Interno. Onde foram criadas 24 (vinte e quatro) comissões para discutir uma infinidade de assuntos que chegavam por meio de telegramas, cartas e atos organizados em todo o país (BRANDÃO, 2011).

Outro fator importante de participação social foi a criação do Movimento Nacional pela Constituinte e Pró-Participação Popular pela Constituinte, onde eram estabelecidas bases municipais e estaduais que visavam elencar os temas e assuntos a serem abordados na constituinte, que eram levados a fóruns em âmbito municipal, estadual e nacional. E o outro movimento visava garantir as formas de participação da sociedade

Sader (1988) comenta que os movimentos populares passaram a buscar o direito de reivindicação dos mesmos. Segundo Lazzarini (2012) as políticas públicas brasileiras tem suas bases na Constituição de 1988, a partir disto, inaugura-se a redemocratização do país e novas formas de participação popular na solução de seus problemas.

2.1.2 Bases Legais

Ao pensar em política pública é necessário a compreensão do termo público, assim Pereira (1992, p.22) destaca:

O Termo Público associado à política, não é referência exclusiva ao Estado como muitos pensam, mas sim à coisa pública, ou seja, de todos, sob a égide de uma mesma lei e o apoio de uma comunidade de interesses. Portanto, embora as políticas sejam reguladas e frequentemente providas pelo Estado, elas também englobam preferências, escolhas e decisões privadas podendo (e devendo) se controladas pelos cidadãos. A política pública expressa, assim, a conversão de decisões privadas em decisões e ações públicas, que afetam a todos (PEREIRA, 1994).

No período de intensa mobilização a sociedade brasileira instituiu oficialmente o Sistema de Seguridade Social, baseado no tripé previdência, saúde e assistência social e através do artigo 195 definiu seu financiamento por toda a sociedade por meio da união orçamentária da União, dos Estados e Municípios (BRASIL, 2012).

Pereira (1994, p.35) traz a seguinte definição de Políticas Públicas: “linha de ação coletiva que concretiza direitos sociais declarados e garantidos em lei. É mediante as políticas públicas que são distribuídos ou redistribuídos bens e serviços sociais, em resposta às demandas da sociedade”. Sendo assim, as políticas públicas são vistas como ações que visam solucionar problemas coletivos da sociedade.

2.2 TERCEIRO SETOR

A atividade voluntária e alguns dos valores atribuídos ao terceiro setor, como a caridade e a filantropia, possuem indícios desde a Antiguidade, e nessa época se fortaleceram em países

como a China e o Japão por influência do Budismo (SALAMON, 1998). As organizações dedicadas às atividades filantrópicas e associativas surgiram nos Estados Unidos como defesa de um conceito essencial da democracia, em que através da união dos membros da sociedade civil, a possibilidade de existência de um governo tirano seria reduzida.

No Brasil é recente o interesse pelas questões que envolvem o Terceiro Setor, historicamente o perfil da sociedade brasileira é marcado por comportamentos passivos e submissos frente a um Estado centralizador, o que implica em durante muito tempo as questões dessa temática não terem tido um espaço de destaque nas discussões da sociedade civil. Entretanto, a partir década de 70, há um crescimento acentuado das entidades do terceiro setor, além de ocorrer uma mudança no relacionamento entre os governos e as chamadas organizações não-governamentais (ONGs), de modo gradativo no lugar de contestação e conflitos foram estabelecidas parcerias e cooperação (TEIXEIRA, 2004).

Segundo Salamon (1998, p.7) a proliferação dessas atividades filantrópicas pode surgir de três fontes diferentes: “de baixo – na forma de movimentos populares espontâneos; de fora – através de várias instituições públicas e privadas; e de cima – sob políticas do governo”.

Em 2010 foi realizado um estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IEPA), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), que revelou o perfil das instituições sociais brasileiras. Este estudo aponta um aumento de 8,8% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos (FASFIL) no período de 2006 à 2010; das mais de 200 mil organizações dessa natureza a maioria classificou-se como voltada, predominante à religião (28,5%), seguidas pelas voltadas para às áreas da saúde, educação, pesquisa e assistência social (18,6%) - as quais estão ligadas as políticas governamentais - e as demais organizações privadas sem fins lucrativos são formadas por associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento de defesa e direitos (14,6%).

Quanto à distribuição por região, a maioria dessas organizações sociais está presente no Sudeste (44,2%), seguido pelas regiões Nordeste (22,9%), Sul (21,5%), Centro-Oeste (6,5%) e Norte (4,9%). As mulheres também representam mais da metade (62,9%) do total de assalariados nas FASFIL, a proporção de profissionais com curso superior é bem acima da média nacional nas entidades de educação e pesquisa - são 56,3% do total de assalariados, em comparação aos assalariados na educação infantil que representam 31,8% (IBGE, 2010).

Dentro dessa temática e a partir de pesquisas realizadas sobre as entidades sociais, o governo dispõe de maiores informações para ampliar o conhecimento sobre o terceiro setor e conseqüentemente aperfeiçoar a formulação das políticas públicas, assim como a sociedade civil pode se organizar melhor em relação ao estabelecimento de ações que fomentem e aprimorem o lado profissional e administrativo nesse setor.

Segundo Paraná (2005, p.17), “o traço marcante das organizações que integram o Terceiro Setor é a ausência de finalidade econômica. [...] elas contribuem de forma relevante e essencial, às atividades do próprio Estado”.

Embora haja divergência quanto às organizações que abrangem o chamado Terceiro Setor, visto que alguns estudiosos o definem de modo mais amplo - através da inclusão de todas as associações, fundações, organizações religiosas, e até os partidos políticos - no entendimento majoritário para estabelecer um conceito estrito, são consideradas nesse campo apenas as fundações privadas e as associações sem finalidade lucrativa, cujos objetivos estejam de acordo com os interesses da sociedade (PARANÁ, 2005).

Nesse caso e de acordo com a legislação vigente, dependendo da sua classificação, as Entidades devem arcar com obrigações e direitos específicos conforme seu enquadramento jurídico, em que podem variar, de fundações privadas, associações civis, organizações não-

governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), e também obter titulações perante a esfera pública.

Para delimitar a abrangência das organizações que constituem o terceiro setor, percebe-se que elas vão desde a filantropia tradicional, entendidas por trabalhos de caridade, até instituições multinacionais que utilizam certificações para examinar a qualidade e a sustentabilidade de seus projetos. Segundo Salamon (1994 apud DEBEI, 2007, p.02), o terceiro setor é definido por:

(...) (a) organizações estruturadas; (b) localizadas fora do aparato formal do Estado; (c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; (d) autogovernadas; (e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário.

É importante destacar que para o presente estudo, utilizaremos a terminologia terceiro setor para fazer referência a todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, de benefício público, autogovernadas e voluntárias.

2.2.1 Administração em Organizações do Terceiro Setor

A sociedade moderna tem suas atividades e seus objetivos concretizados por meio de organizações, essas e seu modo de gestão são objetos de estudo da Administração. O Terceiro Setor é composto de inúmeras organizações que atuam em ambientes e variáveis muitas vezes não comuns para os conceitos tradicionais administrativos e para as demais instituições; o que o torna uma importante fonte de estudo a ser explorada pela disciplina administrativa.

Para Chiavenato (2003), todas as atividades relacionadas à produção de bens, produtos, e serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas por organizações, que por sua vez são constituídas de pessoas e recursos não-humanos.

As organizações estão presentes nos três grandes setores econômicos, sendo eles: *Setor Primário* – responsável, principalmente, pela produção de alimentos, matérias-primas e extração de minérios; *Setor Secundário* – do qual fazem parte as organizações de transformação e produção de bens industrializados, e a construção civil; e o *Setor Terciário* – na qual são encontradas as organizações de serviços os trabalhadores autônomos (BRASIL ESCOLA, 2013). Para regular as ações entre estes setores, e mesmo entre as organizações e os indivíduos, há o setor público que possui entre suas finalidades atender as demandas sociais.

A partir da década de 80, as organizações sem fins lucrativos passaram a assumir diversas funções de interesse público, o que as tornou mais complexas do ponto de vista administrativo e organizacional. Com isto, essas organizações frente à ausência de um conhecimento especializado, começaram a desenvolver estilos próprios de gestão, muitos deles baseados na “tentativa e erro” (FISCHER e FISCHER, 1994 apud TEIXEIRA, 2004). Esta situação, ainda está presente em diversas entidades de natureza social, devido à dificuldade de profissionalização do terceiro setor, o que dificulta a realização de suas atividades e compromete até mesmo a existência dessas organizações.

É notável o crescimento dos movimentos associativos e da criação de organizações sem fins lucrativos, ao mesmo tempo surge o desafio de administrar essas entidades que não seguem a lógica predominante do mercado, mas que também não deixam de estar ligadas ao ambiente externo, sendo vulneráveis as suas pressões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como base o método qualitativo no qual a interpretação do pesquisador é realizada por meio de um retrato da realidade de modo mais completo e profundo,

analisando também como as informações obtidas interagem com outras variáveis (GODOY,1995; FLICK, 2009; DENZIN; LINCOLN, 2006). Na pesquisa qualitativa o pesquisador vai a campo com o objetivo de compreender a perspectiva das pessoas envolvidas a respeito do assunto em questão, considerando todos os ângulos relevantes (FLICK, 2009; DENZIN; LINCOLN, 2006). Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se chegue a uma conclusão da problemática apresentada na pesquisa.

O objetivo de descrever como as políticas públicas influenciam no processo de criação e administração de ONGs em Maringá teve como foco empírico duas organizações que atuam no Terceiro Setor na área da assistência social.

A escolha das duas entidades, AFIM (Associação de Apoio ao Fissurado Lábio-Palatal de Maringá) e Lar Escola da Criança de Maringá, deu-se mediante o contato já existente com pessoas próximas a essas organizações, o que facilitou o acesso de informações. Além disso, em primeira análise, as duas foram identificadas como atuantes em segmentos distintos dentro do terceiro setor o que permitiu um universo de estudo mais amplo sobre as políticas públicas. A coleta de dados consistiu em entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela coordenação das Entidades, além da observação direta dos acontecimentos e análise de documentos considerados importantes, como os estatutos sociais das mesmas. A entrevista semi-estruturada foi utilizada pelo fato de permitir ao entrevistador conduzir e apresentar questionamentos não estabelecidos no roteiro, caso perceba que a informação é importante para atingir o objetivo da pesquisa.

A análise dos dados seguiu, inicialmente, uma estratégia de análise de conteúdo das categorias envolvidas, que estão relacionadas às políticas públicas, ao terceiro setor e a gestão das organizações no terceiro setor. Para Bardin (1979) a análise de conteúdo pode ser dividida em três fases: (1) a pré-análise; (2) a análise do material; e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Segundo Minayo (2003, p. 74) a análise de conteúdo tem como objetivo verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 MOTIVAÇÕES PARA A CRIAÇÃO DAS ONGs

De acordo com Teixeira (2004), as organizações não-governamentais existem como uma proposta alternativa para atender as demandas sociais frente à insuficiência do Estado. Apesar de não fazerem parte do mesmo, possuem caráter público na medida em que se dedicam a sanar causas e problemas sociais. Além disso, não tem como objetivo principal o lucro, e sim os serviços desenvolvidos em prol da sociedade. Tais características podem ser percebidas pela história de ambas as entidades em que este estudo foi realizado.

A AFIM (Associação de Apoio ao Fissurado Lábio-Palatal de Maringá) foi fundada em 10 de Abril de 1987, as motivações que levaram a sua criação ocorreram durante o trabalho de descentralização desenvolvido pelo HRAC (Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais), mais conhecido como Centrinho, localizado em Bauru - SP.

Através da união de pais e pacientes fissurados que residiam em Maringá e região, e que realizavam o tratamento em Bauru, decidiram criar a associação para que houvesse um melhor acompanhamento das pessoas que realizavam as cirurgias, com apoio ao processo de reabilitação. Esta fase é muito importante, pois, se não houver um acompanhamento os pacientes podem ficar com graves sequelas.

A maioria dos serviços começou com o trabalho voluntário, só que a demanda era muito maior, não conseguindo ser suprida, então a Entidade precisou ampliar a carga horária e contratar os profissionais.

A outra Entidade estudada, o Lar Escola da Criança de Maringá, está constituída na forma de associação, de direito privado, sem fins econômicos, beneficente, filantrópica e de assistência

social. Foi fundada em 1959 pelo Clube da Amizade (grupo de esposas dos rotarianos), com iniciativa do 1º arcebispo de Maringá, Dom Jaime Coelho, que direcionou o grupo para trabalhar em prol de uma causa social.

Começou suas atividades no ano de 1963, com a finalidade de abrigar meninos abandonados e órfãos em regime de internato. Com o passar dos anos foi ampliando o seu atendimento, incluindo meninas e meninos em regime de internato e semi-internato. Na década de 70, a administração do Lar Escola foi confiada as Irmãs Murialdinas de São José, as quais continuam realizando o trabalho de administrar a Entidade, sendo que o cargo de presidente é ocupado exclusivamente por uma Irmã Murialdina, eleita trienalmente, conforme é descrito no Estatuto Social da organização. Na década de 80, o Lar Escola iniciou uma fase de reestruturação, passando a atender apenas em regime de semi-internato.

Em 1990, com a vigência do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069 de 13 de Julho), o Lar Escola começou a trabalhar com assistência social e fortalecimento de vínculos, trançando assim, seu próprio projeto educativo para transformar a realidade dos atendidos em situação de risco e em prol da diminuição das desigualdades sociais.

4.2 IMPLANTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Segundo a coordenadora da AFIM, as políticas públicas implementadas na entidade são da Saúde, Assistência Social e Educação. A AFIM obtém conhecimento sobre as políticas públicas por intermédio das próprias Secretarias e por meio de pesquisas. Quando há o conhecimento sobre a abertura de algum edital ou convênio, a coordenação verifica se a organização está enquadrada de acordo com os critérios estabelecidos.

Essa Entidade está inscrita no COMAS (Conselho Municipal da Assistência Social) e enquadrada na tipificação de Proteção Social Especial de Média Complexidade, e no serviço de Ações de Habilitação e Reabilitação à Pessoa com Deficiência, deste modo, quando existe uma necessidade social focada nessa área, a própria Secretaria da Assistência Social entra em contato com a AFIM para verificar o que pode ser feito para o atendimento daquela demanda. São repassados R\$ 9.120,00 por mês da Secretaria da Assistência Social, que já é um convênio antigo que a ONG possui firmado por meio de transferência voluntária, na qual houve uma alteração no início do ano de chamamento público para prestação de serviços, continuando restrito à área de assistência social. Desde modo, os recursos desse convênio só podem ser investidos em projetos desenvolvidos dentro da área da assistência social e psicologia.

A associação AFIM também possui outro convênio com a Secretaria da Assistência Social que é o repasse dos recursos do FIA (Fundo da Infância e da Adolescência), que ocorre através da declaração do imposto de renda. Até esse ano funcionava com as entidades fazendo a declaração e recebendo os recursos que as mesmas arrecadaram. No entanto, com a mudança na lei, essa destinação que podia ser feita até 31 de Dezembro, pode agora ser realizada até 31 de Abril, sendo que não precisa informar a instituição beneficiada. Então, todos os recursos são destinados diretamente para o Fundo, que representado pelo Conselho da Criança e do Adolescente determinará para onde será feita essa destinação, a partir dos projetos apresentados pelas ONGs.

Dessa mudança, já foi percebido que para esse ano a arrecadação caiu, pois, como essa operação pode ser feita próxima a da data da entrega da declaração, as pessoas preferem fazer. É um valor menor, já que até 30 de Dezembro representa 6% em cima do valor do imposto de renda e até 30 de Abril é de até 3%. Ainda, foi relatado que não existe um convênio privado que beneficie a AFIM.

A AFIM também possui um convênio com a Secretaria da Saúde, para a realização de alguns procedimentos não feitos pelos postos de saúde, que destina de R\$ 500,00 a R\$800,00 por mês.

Segundo a coordenadora, a Entidade entende que seus serviços deveriam estar referenciados na política de saúde, embora a secretaria de saúde em Maringá seja conhecedora de suas ações, a mesma não reconhece a entidade como pertencente à Saúde. Desde modo, a Entidade tem alguns serviços referenciados na política de assistência social e assim obtém financiamentos específicos para esses projetos. Mesmo assim, a entidade encontra dificuldades na caracterização de seus serviços junto aos órgãos públicos, já que a SASC (Secretaria de Assistência Social e Cidadania) entende que a AFIM tem predominância de serviços referenciados na política de saúde.

A entrevistada também disse que surgiram duas leis mais recentes sobre os serviços de Habilitação e Reabilitação da pessoa com fissura, no entanto, não houve ainda um estabelecimento de critérios, então a Entidade tem que esperar que isto seja resolvido para depois verificar se continuará do modo como está enquadrada atualmente.

No Lar Escola da Criança de Maringá é implementada a política de assistência social, esta Entidade também está inscrita no COMAS, e enquadra-se na tipificação de Proteção Social Básica, em que são oferecidos dois serviços, sendo eles: Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Crianças e Adolescentes de 06 à 15 anos, e Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos para Adolescentes e Jovens de 15 à 17 anos – Programa Projovem Adolescente.

O Lar Escola obtém conhecimento sobre as diretrizes das políticas públicas por meio de cursos ou oficinas ofertadas eventualmente pela SASC, Fundacim, e também através de materiais disponibilizados pelo site do MDS (Ministério do Desenvolvimento Social).

A entidade também possui convênio com o FIA, além disso, recebe recursos através de um convênio com uma organização alemã, a KNH – *Kindernothilfe*, fundada em 1959, com enfoque na criança e no adolescente. Esta instituição parceira do Lar Escola há mais de 40 anos tem como objetivo melhorar as condições de vida de crianças e adolescentes nos países mais pobres do mundo. Noventa por cento das verbas da KNH provêm de doações, sendo a maior parte delas arrecadada através dos programas de apadrinhamento.

Um dos próximos desafios a ser enfrentado pelo Lar Escola é o término do convênio com a KNH, o que representará cerca de R\$90.000,00 a menos no caixa da Entidade devido à perda dessa parceria. Apesar de algum tempo haver esta ameaça e ter sido prorrogada de modo constante, foi dado um ultimato para o ano de 2015. O motivo para o término desta parceria, segundo informação coletada durante a entrevista com presidente do Lar Escola, é que a organização alemã pretende direcionar seus recursos para outras regiões do Brasil, já que Maringá tem apresentado um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) relativamente alto.

Além dos benefícios financeiros trazidos com a parceria da KNH, a agência de desenvolvimento alemã também trouxe para o Lar Escola alguns benefícios administrativos, como por exemplo, a exigência da elaboração dos planejamentos Estratégico e Operacional. O último planejamento Estratégico foi organizado em 2011, suas diretrizes são referências para os três anos seguintes (2012, 2013 e 2014). O Plano Operacional é elaborado anualmente.

No primeiro semestre do ano passado, houve um encontro no Rio Grande Sul, onde todas as organizações conveniadas da KNH da região Sul participaram. Neste congresso foi apresentado um estudo sobre a questão dos direitos da criança e do adolescente, além da presença de pessoas renomadas de outros países que ministraram palestras e dinâmicas para desenvolver o trabalho e a qualificação nas entidades participantes.

4.3 A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA PÚBLICA NO PROCESSO DE GESTÃO DAS ENTIDADES

A maior parte do trabalho administrativo e financeiro (fechamento, contas a pagar, e receber) realizado na AFIM é executado pela própria coordenadora, que já está há mais de doze anos

nessa função, e recebe auxílio de uma outra funcionária para a elaboração de relatórios e levantamento de dados.

Quanto ao suporte dos órgãos públicos, a entrevistada disse que quando tem a elaboração de algum projeto ou convênio são dadas algumas orientações de como a Entidade deve proceder durante a execução daquele convênio, no entanto, em termos de cursos oferecidos pelo poder público são raros. Uma vez ou outra são divulgadas capacitações voltadas para a área da assistência social ou psicologia, entretanto, esta não é uma prática muito frequente.

A Diretoria é formada por pais de pacientes, e voluntários que não tem o papel executivo, de estar no dia a dia da organização. A entrevistada não soube dizer com certeza se algum membro da diretoria realizou já algum curso sobre a gestão de projetos no terceiro setor. Entretanto, relatou que a presidente da entidade que participava do Conselho da Criança e do Adolescente, e já participou de várias capacitações de curta duração, estando envolvida em alguns projetos da FUNDACIM.

A entrevistada é coordenadora da AFIM, que trabalha há 19 anos nessa entidade, possui formação superior em História, e também realizou algumas capacitações na área de Gestão do Terceiro Setor, no momento está realizando uma capacitação pela Secretaria de Educação. Durante seu trabalho na ONG foi assumindo funções, e acabou aprendendo a parte administrativa com a prática.

A AFIM possui 10 funcionários, alguns são contratados pela Secretaria da Educação e pelo Ministério da Saúde, e há cerca de onze voluntários que realizam um trabalho ativamente na ONG. Os profissionais que atuam na Entidade na área de reabilitação da pessoa com fissura são: fonoaudiólogo, serviço social, psicologia, nutricionista, dentista (dentro de várias especialidades), psicopedagogia, pedagogia. Desses funcionários técnicos, todos possuem Ensino Superior, alguns com especialização na área da saúde, fazendo mestrado ou doutorado.

Todos passam por um treinamento e acompanhamento no Centrinho em Bauru, hospital que é referência na América Latina no tratamento da fissura. Atualmente, os pacientes da AFIM são encaminhados para o CAIF (Centro de Atendimento Integral ao Fissurado Lábio-Palatal) em Curitiba, a partir das novas normas do Governo, com a pactuação dos municípios dentro da saúde, então o paciente deve ser encaminhado para o local de tratamento dentro do Estado.

Os tratamentos que ainda são realizados em Bauru são de pacientes que já eram dessa cidade ou que tem preferência em ir para lá, neste caso, precisam arcar com as despesas de estadia e transporte. Já para Curitiba o SUS cobre estadia, transporte e o tratamento. Dentro dos hospitais o atendimento é pelo SUS, na AFIM existem algumas parcerias, no entanto, não recebem recursos do SUS para o atendimento da fissura.

A AFIM teve que realizar algumas mudanças para se enquadrar dentro dos critérios da política da Assistência Social, com o objetivo de ser beneficiada pelo convênio dessa política. Para isto, ao invés de apenas focar nos atendimentos individuais mais direcionados a questão da saúde, foram criados projetos, grupos de adolescentes e mães, onde também houve o aumento da carga horária da psicóloga e a criação de uma brinquedoteca, deste modo, houve o atendimento das novas solicitações e seu enquadramento na política da assistência social.

Contudo, vale destacar que, segundo a entrevistada, algumas ações da política da Assistência Social geram uma certa resistência ou dificuldade em serem realizadas, já que para a instrumentalização dessa política é exigido bastante trabalho com a comunidade, desenvolvimento de projetos nos serviços de convivência, em que poderiam ser desenvolvidos na AFIM de modo complementar, já que não garantem a reabilitação do paciente com fissura. Um exemplo dessa situação seria a ONG fornecer aulas de capoeira, em que os recursos vindos da assistência social seriam exclusivos para essa finalidade, entretanto, faltariam recursos para o pagamento dos dentistas, sendo que a reabilitação e o tratamento do paciente com fissura exige o acompanhamento desse profissional, enquanto da outra atividade seria algo acessório e não essencial no tratamento. Segundo a entrevistada, seria muito bom se

todos os serviços pudessem ser agregados, no entanto, se deve ter atenção, já que os recursos públicos vêm todos direcionados para tal atividade e a ONG não pode remanejá-los.

Outra dificuldade quanto ao atendimento é que a ONG recebe pacientes de Maringá e região, com isso, nem todas as atividades podem ser desenvolvidas, duas ou três vezes por semana. Além disso, todos os recursos recebidos do município devem ser destinados para os pacientes de Maringá, desde modo, a AFIM consegue realizar o atendimento das pessoas vindas de outras cidades através dos próprios recursos obtidos por meio de promoções e eventos.

O Lar Escola da Criança de Maringá proporciona o atendimento de 300 crianças e adolescentes, de 06 a 14 anos, no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, no qual são desenvolvidas oficinas de artesanato, esporte, informática, formação de valores, etc. No Programa Pró-Jovem fazem parte 30 adolescentes que se preparam para entrar no Projeto de Aprendizagem Adolescente Aprendiz (de 16 a 18 anos), cujo atendimento é de 120 pessoas. Além disso, há também o Projeto de Ação Comunitária Ampliada que visa fornecer as famílias e membros da comunidade cursos profissionalizante, como o Corte e Costura.

O Lar Escola é administrado por uma Diretoria, eleita a cada três anos, que é composta por sócios contribuintes e pela presidente que de acordo com o Regimento Interno quem deve ocupar este cargo é uma Irmã, pertencente à congregação religiosa das Murialdinas de São José.

Na última Ata de Eleições para eleger a Diretoria e o Conselho Fiscal do Lar Escola, cuja gestão é de 2013 a 2015, aparece no total quinze pessoas que compõe a Diretoria, sendo que a maioria possui Ensino Superior. No atual Organograma do Lar Escola, a Diretoria Jurídica é mostrada acima do Comitê de Gerenciamento, entretanto, quem de fato realiza a parte funcional e de tomada de decisões no dia a dia do Lar Escola é o Comitê de Gerenciamento,

O papel da Diretoria Jurídica está relacionado em grande parte a captação de recursos, organização eventos e busca de parceiros para financiar projetos e necessidades da entidade.

A equipe educativa do Lar Escola é formada por 40 funcionários e voluntários que trabalham diariamente na organização (vale ressaltar que o trabalho da Presidente é considerado voluntário, já que ela não recebe um salário). Quem tem a maior responsabilidade por definir as diretrizes da Entidade é o Comitê de Gerenciamento formado por sete pessoas: Presidente, Gerente Administrativa, Diretora Pedagógica, Assistente Social, Socióloga, Coordenadora de Serviços Gerais Internos e Coordenador de Serviços Gerais Externos.

O Comitê de Gerenciamento reúne-se uma vez por mês e quando necessário até mais vezes, cada coordenador traz um ponto a ser discutido sobre seu setor, e no caso da assistente social e da socióloga abordam temas relacionados mais ao ambiente externo e a parte de planejamento que sejam relevantes para a execução das atividades do Lar Escola.

No início do ano é realizado um levantamento socioeconômico pela socióloga em conjunto com a assistente social sobre a demanda do Lar Escola, o objetivo é traçar fatores como a moradia, educação, renda, dentre outros, sobre os atendidos e suas famílias. Depois que os dados são tabulados é feito um relatório que é posteriormente repassado para o Comitê de Gerenciamento e demais funcionários da Entidade. Em um âmbito mais amplo, para a realização da análise de conjuntura são consultados dados do IBGE (Instituto Brasileira de Geografia e Estatística), com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), é importante destacar que há a preocupação em procurar fontes confiáveis e seguras.

Na análise do ano passado foi enfocada a questão escolar, verificou-se que a partir do 6º ano do Ensino Fundamental o índice de repetência aumentava muitíssimo. Deste modo, cabe aos responsáveis pelo planejamento da Entidade pensar e elaborar projetos que podem incentivar as crianças a irem melhor à escola durante esta fase. Um exemplo de aplicação prática disto é o projeto Cidadania e Valores onde são trabalhadas as questões de leitura e escrita, mas vale ressaltar que o trabalho do Lar Escola não é o de alfabetização, cabendo esta função a escola. Os valores e a conscientização transmitidos às crianças e aos adolescentes são feitos por meio

de dinâmicas, palestras, conversas informais e o desenvolvimento de trabalhos focados em um determinado tema que gere o autoconhecimento, comunicação e socialização dos indivíduos. As políticas públicas de Assistência Social têm um grande impacto sobre o que será definido no Planejamento Estratégico e que posteriormente se desdobrará no Planejamento Operacional. O Lar Escola da Criança de Maringá participa de dois conselhos, o da Criança e do Adolescente e do conselho de Assistência Social, tendo um representante em cada um deles. A partir de 2010, houve muitas modificações nas políticas públicas que aumentaram a exigência sobre o que é realizado pelas organizações que trabalham com o serviço de assistência social.

A forma de conseguir recursos públicos também mudou, tornando os processos mais rígidos quanto ao monitoramento e avaliação dos relatórios. É notável que a sobrevivência da Entidade dependa muito disso, de estar sempre atualizada em relação ao que está acontecendo no contexto externo, o que implica também em uma maior profissionalização das pessoas que estão ligadas as áreas institucionais.

Vale ressaltar que durante as entrevistas ambas as Entidades foram enfatizaram as dificuldades encontradas pelas mesmas em relação à adequação e ao entendimento sobre a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (Resolução nº 109, de 11 de Novembro/2009).

O contexto político e social pode interferir em uma política pública, que por sua vez pode impactar na estrutura de uma organização não-governamental. Exemplo disto é o caso do Lar Escola, que já foi um orfanato, pré-escola, e escola, após considerar sua proposta e missão, tendo em vista a necessidade da comunidade e do seu público-alvo, a organização optou por estender seu atendimento no serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos aos adolescentes de 15 a 17 anos. Deste modo, para que a entidade pudesse viabilizar esse atendimento, a um maior número possível de jovens nessa faixa etária, a entidade buscou adequar suas atividades aos termos da política pública de assistência social, a fim de formalizar uma parceria com o poder público e obter suporte do mesmo em questões técnicas e financeiras.

Com isto, percebe-se que as entidades sociais precisam adaptar seu quadro de funcionários e suas rotinas de atendimentos, além do cálculo de custos desses serviços para estar em consonância com a política implementada. Em contrapartida, o governo municipal oferece um suporte na viabilização desse atendimento, e ao mesmo tempo, utiliza a organização como instrumento para atingir as suas metas na área da assistência social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse estudo foi descrever como as políticas públicas influenciam no processo de criação e administração de duas organizações do terceiro setor em Maringá. Os resultados pretendidos foram alcançados através da constatação de que as entidades não-governamentais se estruturaram melhor em termos de organização e formalização com o intuito de atender aos critérios requeridos pela política pública da assistência social, e por consequência, serem contempladas por determinados recursos públicos.

Tendo em vista essas mudanças, muitas organizações foram criadas para atender as demandas existentes por meio do financiamento público, ou vem adaptando a sua forma de trabalho às normativas da política da área de atuação, a fim de garantir recursos governamentais para sua existência.

Assim, a gestão dessas organizações é desafiadora, visto que o seu trabalho muitas vezes não tinha referência ou meta, e agora passa a ter mais diretamente acompanhamento e cobrança governamental; também devem estar em atendimento às leis de gestão de recursos públicos sua gestão administrativa e financeira.

Vale ressaltar que por se tratar de um estudo de caso e essa pesquisa ter um caráter qualitativo, a análise foi feita com base na percepção dos pesquisadores a respeito das informações coletadas nas ONGs.

Quanto às dificuldades encontradas para viabilizar o objetivo geral dessa pesquisa, pode ser citada a literatura sobre política pública que não aprofunda a relação com o terceiro setor, e a literatura sobre o terceiro setor que em grande parte é remetida para temática de captação de recursos e elaboração de projetos, não necessariamente voltados para atender uma política pública. O que tornou um pouco mais complexo o entendimento sobre o limite de atuação das políticas públicas, e da interface entre elas, bem como a sua execução nas entidades.

Outra dificuldade ocorreu durante as entrevistas junto às entidades, que ainda não dominam em plenitude o conhecimento acerca da política pública que atuam. Uma das dificuldades para as ONGs é o fato da legislação ainda estar em mudanças e em fase regulatória, gerando dúvidas para todos os agentes envolvidos.

A proposta inicial era analisar duas entidades de áreas distintas, no entanto, ao longo da pesquisa foi identificado que as políticas públicas da saúde e da assistência social estão em diferentes níveis de formulação, implementação e mobilização da iniciativa civil, o que torna uma comparação mais complexa ao abranger mais de um tipo de política.

Para esse estudo foi necessário primeiro entender tanto o conceito de política pública em âmbito geral, e posteriormente em nível específico, no qual se optou em direcionar a para a área da assistência social por ser um segmento mais estruturado e com práticas melhor definidas através de registros e documentos publicados.

Quanto aos estudos futuros que possam ampliar essa abordagem, os autores sugerem que sejam realizadas pesquisas em outras áreas das políticas públicas além da assistência social (exemplo: educação, saúde, cultura, etc.). A realização de pesquisas em diferentes áreas, poderá permitir a melhor compreensão sobre o nível de organização e implementação em que está cada área da política pública, ajudando no entendimento da administração pública por meio de um quadro comparativo entre as políticas e seus estágios de planejamento, implementação e envolvimento dos agentes e/ou *stakeholders*.

No que se refere à administração e a gestão de ONGs, em pesquisas futuras também poderá ser estudado como ocorrem as relações entre as entidades sociais e os órgãos governamentais em determinadas regiões, ou ainda abordar qual o entendimento dos membros das ONGs em relação ao papel que as mesmas desempenham em sua região, ainda pode ser questionado se a missão das entidades está alinhada com os objetivos das políticas públicas antes de ser formalizada uma parceria com o poder público, já que, este processo pode implicar em mudanças no modo de gestão, nas rotinas e/ou metodologias das organizações não-governamentais.

Estudos como este e os demais sugeridos podem fornecer informações que identifiquem meios para melhorar a eficiência da administração pública, e auxiliar os gestores de ONGs a definirem seus objetivos com maior clareza, identificando se existe a necessidade de pactuar parcerias com órgãos públicos, e se a finalidade de ambos está em consonância para que a problemática abordada tenha sua demanda atendida.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRANDÃO, Lucas Coelho. **Os movimentos sociais e a Assembleia Nacional Constituinte de 1987-1988: entre a política institucional e a participação popular**. 2011. 328 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sociologia, Departamento de Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil** – 35 ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.
- BRASIL ESCOLA – **Setores da Economia**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/setores-economia.htm>>. Acesso em: 10 de out. de 2013.
- CARVALHO; Alysson et al. **Políticas Públicas**. Belo Horizonte: Editora UFMG; Proex, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CUNHA, Edite da Penha; CUNHA, Eleonora Schettini M.. Políticas Públicas Sociais. In: CARVALHO, Alysson et al (Org.). **Políticas Públicas** - 1. reimpressão. Belo Horizonte: Ufmg, 2003. p. 11-139.
- DEBEI, Audrey. **Terceiro Setor**: afinal do que se trata?. Revista Eletrônica da FIA, Vol III, n. 3, Jul-Dez 2007.
- DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (Eds). **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa**: tipos fundamentais. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- IBGE. Diretoria de Pesquisas. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2010. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/comentarios.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2013.
- LAZZARINI, Valtenir (Org.). **Participação e Controle Social**. Curitiba: CRV, 2012. 220 p.
- MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- PARANÁ. Maria Amélia Renó Casanova. Ministério Público do Estado. **Orientações e Providências preliminares para fundações e entidades do terceiro setor**. 22. ed. Curitiba: Fundação Ecumênica de Proteção Ao Excepcional, 2005. 84 pp.
- PEREIRA, Potyara A. P.. **Concepções e propostas de políticas sociais em curso**: tendências, perspectivas e consequências. Brasília: NEPPPOS/CEAM/UnB, 1994.
- SADER, Eder. **Quando novos personagens entram em cena**: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970-1980. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- SALAMON, Lester. **A emergência do Terceiro Setor**: uma revolução associativa global. Trad. Revista de Administração, São Paulo. v-33, n.1, p.5-11, jan/mar 1998.
- SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Org.). **Políticas Públicas**: Coletânea - Volume 1. Brasília: Enap, 2006.
- SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- SOUZA, Celina. **Políticas Públicas**: uma revisão da literatura. Sociologias: Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez, p. 20-45, 2006.
- TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 1-15, janeiro/março, 2004.