



**Manual MAIS para o Terceiro Setor**

**[www.maisong.org.br](http://www.maisong.org.br)**

# MAIS – Movimento de Ação e Integração Social

## Manual MAIS para o Terceiro Setor

**Fabício Klein**  
**Fábio Jardim da Silva**  
**Edi Cristiano Siqueira**

Este manual é uma publicação eletrônica disponibilizada através do *site* da ONG MAIS <[www.maisong.org.br](http://www.maisong.org.br)>

Os direitos autorais pertencem aos autores e ao MAIS, mas sua reprodução e transmissão por meio impresso ou eletrônico é liberada ao público.

Para referências bibliográficas, utilize o modelo abaixo:

KLEIN, Fabício; SILVA, Fábio Jardim da; SIQUEIRA, Edi Cristiano. **Manual MAIS para o Terceiro Setor**. Versão eletrônica disponível no *site* [www.maisong.org.br](http://www.maisong.org.br)

**Porto Alegre, 2009**

## **ÍNDICE**

### **1. INTRODUÇÃO**

### **2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONTEXTO ATUAL DO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO**

### **3. COOPERATIVISMO**

### **4. DIFERENÇAS ENTRE ONGs E OSCIPs**

### **5. INCENTIVOS FISCAIS**

#### ***5.1 – Doações para OSCIPs ou entidades de utilidade pública federal***

#### ***5.2 – Doações ao FUNCRIANÇA***

#### ***5.3 – Doações para instituições de ensino ou pesquisa***

#### ***5.4 – Programa Nacional de Apoio à Cultura***

##### ***5.4.1 - Fundo Nacional de Cultura – FNC***

##### ***5.4.2 - Mecenato***

#### ***5.5 – Doações para produção audiovisual***

### **6. ADMINISTRAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS**

#### ***6.1 – As funções do administrador***

#### ***6.2 - Matriz SWOT***

#### ***6.3 - Declaração da Visão, Missão e Valores***

#### ***6.4 - Plano de Ação***

### **7. ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS**

## **ANEXOS**

### **ANEXO I - COMO CRIAR UMA ONG**

### **ANEXO II - COMO CRIAR UMA OSCIP**

### **ANEXO III - MODELO DE REQUERIMENTO PARA REGISTRO PÚBLICO**

### **ANEXO IV - MODELO DE ATA DE FUNDAÇÃO E ELEIÇÃO DE ASSOCIAÇÃO**

### **ANEXO V - MODELO DE ESTATUTO DE ASSOCIAÇÃO CIVIL**

## **FONTES CONSULTADAS**

## **SOBRE OS AUTORES**

## **1. INTRODUÇÃO**

A existência de diferenças entre as classes sociais é conhecida de longa data e, atualmente, tem se acetuado. Apenas para se ter uma idéia, hoje em dia, 80% da riqueza mundial concentra-se com apenas 14% da sociedade. Em 1913, a distância entre os 20% mais ricos e os 20% mais pobres era de 20 vezes. Em 1997, havia subido para 74 vezes.

Essa situação, aliada com a exigência de qualificações e predicativos cada vez maiores tanto para ingressar como para progredir no mercado de trabalho faz com que os empreendimentos sociais assumam um papel de grande importância.

Nesse contexto, o cooperativismo aparece como alternativa viável ao equilíbrio nas relações econômicas e sociais. Em outras palavras, o cooperativismo é uma ferramenta que pode ser bem empregada para geração de emprego e renda.

Também as associações civis, gênero de pessoas jurídicas no qual figuram como espécies as ONGs e as OSCIPs, exercem importante papel social, nas mais diversas áreas em que há carências.

O objetivo da MAIS é auxiliar na divulgação destas oportunidades, para que os empreendedores sociais possam direcionar seus esforços da maneira mais produtiva possível.

Portanto, também os principais aspectos ligados à gestão serão trabalhados neste manual, pois segundo apuração do SEBRAE realizada com relação às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, 49,4% dessas empresas encerraram suas atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

Tal fato é muito atribuído à falta de planejamento e de conhecimentos básicos de gestão por parte dos empreendedores. Logo, para o sucesso dos empreendimentos sociais, é necessário que os dirigentes sociais estejam preparados para planejar suas atividades, tanto para execução das atividades quanto para edificação de uma rede de parceiros e apoiadores que dêem viabilidade aos projetos elaborados.

Assim, este manual tem como propósito servir de auxílio nos temas ligados ao terceiro setor e ao cooperativismo, permitindo que o leitor se qualifique como agente consciente de transformação social.

Os tópicos estão estruturados de maneira simples e direta, reflexo da preocupação principal dos autores com o conteúdo, não com a forma.

Ao final da leitura deste manual, que pode ser fonte constante de pesquisas futuras, você estará habilitado para iniciar ou aprimorar sua jornada como empreendedor ou líder social.

## **2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONTEXTO ATUAL DO TERCEIRO SETOR BRASILEIRO**

A caridade e a beneficência humana têm suas raízes nos tempos mais remotos pois, até por questões de sobrevivência, a organização coletiva é uma preocupação constante. E a divisão de tarefas e prestação de auxílio mútuo é uma decorrência direta do convívio em sociedade.

Porém, nos últimos tempos, essa iniciativa (que pode se dizer que é decorrente da própria natureza humana) vem não apenas se consolidando, mas sendo objeto de estudo e especial atenção.

No campo teórico, é comumente apontada como marco inicial da responsabilidade social a obra *Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen, publicada no ano de 1953 nos Estados Unidos. Na prática, também no ano de 1953 e nos Estados Unidos, ocorreu o caso *A. P. Smith Manufacturing versus Barlow*, quando a Suprema Corte decidiu que a organização pode doar parcelas de seu lucro para atividades voltadas ao desenvolvimento social.

A partir da década de 60 houve rápida evolução da responsabilidade social no universo empresarial e, hoje, as empresas vêm dedicando especial atenção ao fomento da responsabilidade social.

Nesse contexto, surgiu o terceiro setor, o qual é composto pelas organizações sem finalidade econômica. Ou seja, aos empreendimentos nos quais o objetivo é essencialmente social.

As entidades do terceiro setor são vinculadas diretamente às demandas populares e se constituem em um instrumento eficaz de combate às desigualdades sociais. O notável crescimento das organizações não governamentais denota o aumento do compromisso da sociedade com a cidadania e o produto final é um ser humano mais consciente de seus direitos e responsabilidades como cidadão.

Portanto, as organizações do terceiro setor permitem o desenvolvimento de atividades as mais diversas. No entanto, a finalidade é sempre de cunho social.

Atualmente, a difusão e o fortalecimento das entidades do terceiro setor caminham a passos largos em nível nacional. Segundo dados apurados pelo IPEA e pelo IBGE, em 2004 o Brasil contava com 276.000 fundações e associações sem fins lucrativos. Atualmente, são 300.000.

No final da década de 90, a literatura especializada apontava que os valores destinados à filantropia e promoção social no Brasil eram de US\$ 300 milhões, no final dos anos 90. Atualmente, este valor é estimado em R\$ 40 bilhões.

Esse fato decorre do aumento significativo da adesão de empresas e particulares como apoiadores de projetos sociais, seja com recursos financeiros, seja com a participação direta na execução das atividades.

Inclusive, o próprio público consumidor encontra-se atento às boas práticas sociais e há tendência de valorização das empresas que são adeptas da responsabilidade social. Essa nova percepção gera um cenário em que todos os envolvidos podem ser beneficiados, desde os consumidores e as empresas até a comunidade e o meio-ambiente.

Nesse contexto, aumenta a importância da adoção de boas práticas de gestão e da elaboração de projetos sociais sólidos, como modo de possibilitar a captação de recursos financeiros pelas entidades do terceiro setor.

### 3. COOPERATIVISMO

O cooperativismo como forma plenamente organizada tem sua pedra fundamental na Inglaterra, no final do século XIX, onde com base nas idéias de Robert Owen surgiram os festejados “*Pioneiros de Rochdale*”. Contudo, as cooperativas são bem mais antigas, pois o homem primitivo e os silvícolas sempre trabalharam sob o manto de um “cooperativismo”, onde todos trabalhavam em benefício de todos, visando o bem comum.

Atenta a grande difusão do cooperativismo e para evitar que o sistema fosse deturpado ou sua denominação fosse indevidamente utilizada (como infelizmente ocorre por vezes), já no ano de 1937 a Aliança Cooperativa Internacional formulou os sete princípios universais do cooperativismo, os quais permitem que os empreendimentos cooperativistas sejam como tal reconhecidos.

Esses princípios são:

1. adesão voluntária e livre;
2. gestão democrática pelos membros;
3. participação econômica dos membros;
4. autonomia e independência;
5. educação, formação e informação;
6. intercooperação;
7. interesse pela comunidade.

No Brasil, as cooperativas têm legislação específica (Lei 5.764/1971), que as define como sociedades de pessoas físicas sem fito de lucro, com forma e natureza jurídica próprias. A disciplina legal se estende ao Código Civil e também à Constituição Federal.

Na literatura especializada, Walmor Franke salienta a característica das cooperativas de “*sociedade auxiliar*”. Isto é, de corresponder à sociedade ao “*prolongamento*” dos cooperados. Também Mário Krueel Guimarães e Antonio Luiz Matias da Cunha, com



base no magistério de George Fauquet, apresentam como elementos distintivos das cooperativas os aspectos social e econômico, frisando a possibilidade de satisfazer as necessidades individuais através da sinergia coletiva.

Essa condição de sociedade auxiliar se evidencia também na lição do Professor Sigismundo Bialoskorski Neto, que em obra voltada à análise dos aspectos econômicos das cooperativas menciona que *“a cooperativa é formada de uma demanda social urgente que implica uma resposta rápida a problemas econômicos, de distribuição de renda e geração de empregos aos seus membros.”*

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, apurados no ano de 2007, existem 7.603 cooperativas no Brasil, com um universo de 7.393.075 cooperados, gerando mais de 218.000 empregos diretos e totalizando mais de 24.000.000 de pessoas envolvidas em seus processos produtivos.

Mais: o Índice de Desenvolvimento Humano - IDH é comprovadamente maior nas cidades em que há cooperativas. Conforme a OCB, nos Municípios onde não há cooperativas, o IDH é de 0,666 e naqueles onde existem cooperativas, a média é de 0,701.

Existem treze ramos de cooperativas em atividade, possibilitando aos cidadãos se organizarem com vistas a fazer valer a máxima de que a união faz a força, de modo a viabilizar o acesso à educação, ao mercado de trabalho, à moradia e aos meios coletivos de produção econômica.

Em 1999 foi criada legislação voltada a criação de cooperativas sociais, para inserção de pessoas portadoras de necessidades especiais no meio produtivo.

A finalidade destas cooperativas é a inserção, no mercado de econômico, de indivíduos em situação de vulnerabilidade social, descritos no art. 3º da norma.

Art. 3º Consideram-se pessoas em desvantagem, para os efeitos desta Lei:  
I - os deficientes físicos e sensoriais;  
II - os deficientes psíquicos e mentais, as pessoas dependentes de acompanhamento psiquiátrico permanente, e os egressos de hospitais psiquiátricos;  
III - os dependentes químicos;

IV - os egressos de prisões;  
VI - os condenados a penas alternativas à detenção;  
VII - os adolescentes em idade adequada ao trabalho e situação familiar difícil do ponto de vista econômico, social ou afetivo.

#### **4. DIFERENÇAS ENTRE ONGs E OSCIPs**

Antes de analisarmos a diferença entre ONGs (Organizações Não Governamentais) e OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) é importante analisarmos suas semelhanças.

Em primeiro plano, importante destacar que tanto as ONGs quanto as OSCIPs são espécies de associações civis. As associações têm sua disciplina legal nos arts. 53 a 61 do Código Civil e são, em síntese, pessoas jurídicas nas quais não há finalidade econômica.

No entanto, as OSCIPs são uma modalidade diferenciada, a qual tem mais requisitos (deveres) do que as demais espécies de associações e, em consequência, mais direitos.

Inclusive, as OSCIPs não se regem apenas pelos dispositivos do Código Civil, mas também pela Lei 9.790/1999, a qual é dedicada exclusivamente às OSCIPs e criou o termo de parceria, nos seguintes termos:

Art. 9º. Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

Portanto, as OSCIPs podem celebrar termos de parceria com o Poder Público, condição que não ocorre no caso das ONGs. Além disso, algumas doações destinadas às OSCIPs têm benefícios fiscais, o que igualmente não ocorre no caso das ONGs.

Assim, para constituir uma associação, o Estatuto deve obedecer às exigências do Código Civil. No caso de uma OSCIP, deve obedecer também os dispositivos da Lei 9.790/1999.

Para facilitar a compreensão do assunto, transcrevemos os dispositivos do Código Civil mencionados:

Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterá:  
I - a denominação, os fins e a sede da associação;

II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;  
III - os direitos e deveres dos associados;  
IV - as fontes de recursos para sua manutenção;  
V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos;  
VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Art. 55. Os associados devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais.

Art. 56. A qualidade de associado é intransmissível, se o estatuto não dispuser o contrário.

Parágrafo único. Se o associado for titular de quota ou fração ideal do patrimônio da associação, a transferência daquela não importará, *de per si*, na atribuição da qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro, salvo disposição diversa do estatuto.

Art. 57. A exclusão do associado só é admissível havendo justa causa, assim reconhecida em procedimento que assegure direito de defesa e de recurso, nos termos previstos no estatuto.

Art. 58. Nenhum associado poderá ser impedido de exercer direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto.

Art. 59. Compete privativamente à assembléia geral:

I – destituir os administradores;

II – alterar o estatuto.

Parágrafo único. Para as deliberações a que se referem os incisos I e II deste artigo é exigido deliberação da assembléia especialmente convocada para esse fim, cujo quorum será o estabelecido no estatuto, bem como os critérios de eleição dos administradores.

Art. 60. A convocação dos órgãos deliberativos far-se-á na forma do estatuto, garantido a 1/5 (um quinto) dos associados o direito de promovê-la.

Art. 61. Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

§ 1º Por cláusula do estatuto ou, no seu silêncio, por deliberação dos associados, podem estes, antes da destinação do remanescente referida neste artigo, receber em restituição, atualizado o respectivo valor, as contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação.

§ 2º Não existindo no Município, no Estado, no Distrito Federal ou no Território, em que a associação tiver sede, instituição nas condições indicadas neste artigo, o que remanescer do seu patrimônio se devolverá à Fazenda do Estado, do Distrito Federal ou da União.

Se sua intenção for criar uma ONG ou OSCIP, sugerimos que consulte ao final deste manual o roteiro demonstrando passo a passo como criar uma associação e um modelo de Estatuto.

## **5. INCENTIVOS FISCAIS**

Os incentivos fiscais são benefícios tributários concedidos pelo Poder Público às empresas ou particulares que realizam doação em favor de projetos sociais.

Por envolverem a receita tributária, há exigência de que os incentivos fiscais sejam outorgados através de Lei específica.

Assim, é importante frisar que além dos benefícios abaixo detalhados, existem outras modalidades, inclusive no âmbito dos Estados e dos Municípios. Da mesma forma, esses benefícios podem ser alterados mediante alteração da legislação tributária.

Feitas estas observações, passemos a análise de alguns dos principais incentivos fiscais hoje existentes em nível nacional.

### ***5.1 – Doações para OSCIPs ou entidades de utilidade pública federal***

As pessoas jurídicas tributadas pelo regime do lucro real podem deduzir 2% do lucro operacional verificado antes de computada à dedução das doações feitas em favor de uma OSCIP ou de uma entidade reconhecida como de utilidade pública federal.

Nesse caso, trata-se de um incentivo compartilhado, pois a doação é lançada contabilmente como despesa operacional, reduzindo assim o lucro e acarretando um menor valor a pagar a título de imposto de renda.

### ***5.2 – Doações ao FUNCRIANÇA***

As doações feitas ao FUNCRIANÇA são dedutíveis do imposto de renda a pagar, nos seguintes moldes:

- a. pessoas físicas podem deduzir o valor doado até o limite de 6% do imposto de renda devido;
- b. pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real podem deduzir até 1% do imposto de renda devido.

Em regra, o FUNCRIANÇA é disciplinado por legislação tributária municipal. Por exemplo, no Município de Porto Alegre, é possível emitir boletos para doação ao FUNCRIANÇA através do *site* da Prefeitura Municipal.

### **5.3 – Doações para instituições de ensino ou pesquisa**

As pessoas jurídicas tributadas pelo regime do lucro real podem deduzir 1,5 % do lucro operacional verificado antes de computada a dedução da doação, no caso de doações para instituições de ensino ou pesquisa.

A instituição beneficiária deve atender os seguintes requisitos:

- a. criação autorizada por lei federal;
- b. comprovação de finalidade não-lucrativa;
- c. aplicação dos excedentes financeiros em educação;
- d. previsão no estatuto social de destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades.

### **5.4 – Programa Nacional de Apoio à Cultura**

A Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), criou o Programa Nacional de Apoio à Cultura.

Podem ser doados recursos para as seguintes áreas:

- a. incentivo à formação artística e cultural;
- b. fomento à produção cultural e artística;
- c. preservação e difusão do patrimônio artístico, cultural e histórico;
- d. estímulo ao conhecimento dos bens e valores culturais;
- e. apoio a outras atividades culturais e artísticas.

Os projetos podem ser apresentados por pessoas físicas ou jurídicas. É necessário que prevejam a exibição, utilização e circulação públicas dos bens culturais resultantes e contemplem um dos seguintes segmentos culturais:

- a. teatro, dança, circo, ópera, mímica e congêneres;
- b. produção cinematográfica, videográfica, fotográfica, discografia e congêneres;
- c. literatura, inclusive obras de referência;
- d. música;
- e. artes plásticas, artes gráficas, gravuras, cartazes, filatelia e outras congêneres;
- f. folclore e artesanato;

- g. patrimônio cultural, inclusive histórico, arquitetônico, arqueológico, bibliotecas, museus, arquivos e demais acervos;
- h. humanidades;
- i. rádio e televisão, educativas e culturais, de caráter não-comercial

#### *5.4.1 - Fundo Nacional de Cultura – FNC*

Transferência direta de recursos aos projetos, até o limite de 80% do valor total.

O recurso é originário do Tesouro Nacional, de entidades nacionais ou internacionais e os beneficiários são exclusivamente as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e as pessoas jurídicas de direito público.

#### *5.4.2 - Mecenato*

Nessa modalidade, o investimento de recursos em projetos culturais aprovados pelo Ministério da Cultura, pode se dar por meio de doação ou patrocínio.

Podem investir nesses projetos pessoas físicas e jurídicas, que poderão abater parcialmente o valor investido do imposto de renda a pagar.

Pessoas físicas que apresentem a declaração completa do imposto de renda podem deduzir até 60% do valor investido a título de patrocínio e até 80% do valor investido a título de doação, sendo o abatimento limitado a 6% do imposto de renda a pagar.

Pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real podem deduzir até 30% do valor investido a título de patrocínio e até 40% do valor investido a título de doação. Nesse caso, o abatimento é limitado a 4% do imposto de renda a pagar.

Mas as empresas podem lançar o valor investido como despesa operacional, o que reduzirá o valor do imposto a pagar, e também podem utilizar até 25% dos produtos culturais em fins promocionais.

Existem projetos culturais de algumas áreas específicas nos quais é possível abater 100% do valor transferido a título de doação ou patrocínio.

O abatimento se dá sobre o imposto devido, sendo limitado a 6% para as pessoas físicas e 4% para as pessoas jurídicas.

Nesse caso, fica proibido o lançamento do valor investido como despesa operacional.

As áreas contempladas por este benefício são:

- a. artes cênicas;
- b. livros de valor artístico, literário ou humanístico;
- c. música erudita ou instrumental;
- d. circulação de exposições de arte plásticas;
- e. doações de acervo para bibliotecas públicas e museus.

### ***5.5 – Doações para produção audiovisual***

A Lei do Audiovisual estabelece que poderão ser deduzidos do imposto de renda os investimentos à produção de obras audiovisuais cinematográficas brasileiras de produção independente, cujos projetos tenham sido aprovados pelo Ministério da Cultura.

Os projetos deverão comprovar sua viabilidade comercial, técnica e artística, e assegurar contrapartida mínima de 20% do valor total. E é proibido o apoio a projetos de natureza publicitária.

O abatimento é limitado a 3% do imposto de renda a pagar, seja o investidor pessoa física ou jurídica.

As empresas podem lançar o total do valor investido como despesa operacional, limitado ao valor máximo de R\$ 3.000.000,00.

O investimento é realizado mediante a aquisição de quotas representativas de direitos de comercialização sobre as obras, que são oferecidas no mercado de capitais, com autorização da Comissão de Valores Mobiliários.

Portanto, além dos benefícios fiscais, os investidores participam da receita gerada pela obra.



Informações mais detalhadas sobre os incentivos fiscais, podem ser ministradas através de palestras gratuitas do MAIS. Entre em contato conosco caso o assunto seja do seu interesse.

## **6. ADMINISTRAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS**

Certamente que as ferramentas e funções hoje disponíveis para emprego na administração de empresas formam um universo cujo estudo completo demandaria algumas décadas.

Porém, existem ferramentas e estudos sobre as funções administrativas que podem ser empregados de maneira bastante simples e objetiva.

Assim, dentro da proposta central deste manual de qualificar as lideranças e gestores sociais, apresentaremos o tema limitado às funções do administrador, à matriz SWOT, a declaração de visão, missão e valores da organização, ao plano de ação para, no tópico seguinte, passarmos à elaboração de projetos sociais.

### **6.1 – As funções do administrador**

No início do século passado, a administração passou a ser objeto de estudos e publicações especializadas. Já nessa época, o Engenheiro francês Henri Fayol, um dos principais idealizadores da Teoria clássica da administração, divulgou estudos sobre as funções básicas do gestor. Para Fayol, as funções do administrador são:

- planejar;
- organizar;
- controlar;
- coordenar;
- comandar

A proposta de Fayol foi tão bem recebida que as funções do administrador passaram a ser conhecidas como POCCC.

Em meados do século, Peter Drucker, reconhecidamente um dos principais teóricos da administração contemporânea, unificou as funções coordenar e comandar sob a denominação dirigir, a qual tem estrita ligação com a liderança que espera de um bom administrador.

Assim, cabe aos dirigentes de empreendimentos sociais o planejamento, a organização, o controle e a direção das organizações pelas quais são responsáveis.

Por entendermos não apenas que o planejamento é uma função de vital importância, mas também que as demais funções podem sofrer grandes alterações de uma organização para outra, nos deteremos nas ferramentas aplicáveis no planejamento das organizações sociais e de suas atividades.

## **6.2 - Matriz SWOT**

A matriz SWOT é uma ferramenta criada pelos Professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, da *Harvard Business School*.

Essa ferramenta permite o diagnóstico dos pontos fracos e dos pontos fortes, internos e externos, das organizações e mesmo de projetos específicos.

Através dessa análise, que pode ser realizada de maneira individual ou decorrer de um trabalho em grupo, surgem valiosos subsídios para o planejamento e o processo decisório.

Em termos práticos, a análise de cenário se divide em ambiente interno (ou seja, aos fatores internos da organização, sobre os quais podem ser adotadas iniciativas para potencializar ou minimizar seus efeitos) e externo (o qual extrapola o âmbito da organização e não é influenciado por essa).

No ambiente interno, os pontos fortes são denominados de *forças* (em inglês **Strengths**) e os pontos negativos são denominados de *fraquezas* (em inglês **Weaknesses**).

No ambiente externo, os pontos fortes são denominados de *oportunidades* (em inglês **Opportunities**) e os pontos negativos são denominados de *ameaças* (em inglês **Threats**).

Assim, a partir do diagnóstico de pontos fortes, esses devem ser potencializados. Portanto, se uma organização social tem como ponto forte o fato de ter como

membros pessoas ligadas à área da educação, é interessante que a mesma volte sua atividade para esse segmento e não, por exemplo, para o atendimento jurídico gratuito.

Já quando for diagnosticado algum ponto fraco, a organização deve agir para neutralizar ou minimizar seu efeito. Por exemplo: se uma organização social tem problemas financeiros, a mesma deve planejar ações que a tornem auto-sustentável ou aumentem sua captação de recursos.

Embora tais providências sejam mais fáceis com relação ao ambiente interno e o ambiente externo não seja passível de controle pela organização, é importante estar atento ao ambiente externo, para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, ou ao menos minimizar seus efeitos.

A partir do diagnóstico dos ambientes interno e externo, com base em quais fatores são predominantes, é possível traçar estratégias que vão desde a sobrevivência até o desenvolvimento, passando pela manutenção e o crescimento, como demonstra o quadro abaixo.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

### **6.3 - Declaração da Visão, Missão e Valores**

Para aumentar suas chances de sucesso, toda organização deve ter um norte. No campo da administração, esta definição é comumente feita através da declaração de visão, missão e dos valores fundamentais para existência da organização.

A missão diz respeito o que a organização se propõe a fazer, e para quem. A missão deve responder, portanto, os seguintes pontos:

- Por que a organização existe?
- O que a organização faz?
- Para quem?

A visão é uma declaração de qual o futuro desejado pela organização, a qual espelhará os objetivos que a organização almeja atingir.

Os valores são crenças ou princípios que norteiam os comportamentos, atitudes e decisões da organização e de seus membros.

Vejamos como exemplo a missão, visão e os valores do MAIS:

Missão: Desenvolver e capacitar os representantes e as entidades do terceiro setor com boas práticas organizacionais e auxiliá-las na obtenção e manutenção de apoios e parcerias.

Visão: Ser uma alavanca firme e duradoura que apóia a estruturação das iniciativas que beneficiam a sociedade e o bem comum.

Valores: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência sem qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

### **6.4 - Plano de Ação**

Após fazer uma análise de cenários e definir quais os principais objetivos de sua organização, é chegado o momento de planejar como concretizar esses objetivos, o que pode ser feito de maneira simples porém eficiente através da ferramenta 5W2H, que significa:

- (1) **what** – O que será feito? São determinados os objetivos;

- (2) **who** – Quem fará o quê? É definido quem será o responsável pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- (3) **when** – Quando será feito o quê? São estabelecidos os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- (4) **where** – Onde será feito o quê? É determinado o local ou espaço físico para os diversos objetivos propostos;
- (5) **why** – Por que será feito o quê? São formulados quais são os indicativos da necessidade, da importância e da justificativa de se executar cada objetivo;
- (1) **how** – Como será feito o quê? São planejados os meios para a execução, avaliação, e realização dos objetivos;
- (2) **how much** – Quanto custará o quê? São levantados os esforços e os custos para a realização dos objetivos.

## 7. ELABORAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Após finalizada a etapa de planejamento da organização social, é chegado o momento de elaborar os projetos que farão com que os objetivos e o sucesso do empreendimento sejam alcançados.

Nessa etapa, novamente podem ser empregadas as ferramentas analisadas acima.

Mas, além dessas, é importante que o projeto social englobe as seguintes informações:

**a) Identificação** do projeto, na qual devem constar o título, o público-alvo e a entidade proponente ou executora.

**b) Justificativa**, na qual se deve responder “por quê” realizar o projeto. A justificativa pode partir de um diagnóstico da situação/problema e especificar a situação esperada ao término do projeto.

**c) Objetivos**, que se dividem em geral e específicos, para facilitar a especificação daquilo que se pretende alcançar através do projeto.

Os objetivos devem ser SMART:

**e**Specíficos

**M**ensuráveis

**A**tingíveis

**R**elevantes

**T**emporais

**d) Operacionalização** (metodologia) que diz respeito às ações, as metas, ao cronograma de execução e aos indicadores.

**e) Recursos**, na qual são especificados os recursos (humanos ou materiais) necessários.

**f) Mecanismos de avaliação**, que são indicadores que sintetizam os objetivos, ações e metas do projeto. Ou seja, especificam como será avaliado o projeto e seus resultados.



## ANEXOS

### ANEXO I COMO CRIAR UMA ONG

#### PASSO A PASSO PARA REGISTRO DE ASSOCIAÇÕES

De acordo com informações constantes no *site* do Cartório de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas de Porto Alegre <<http://www.titulosedocumentos.com.br/>> para registro público de associações civis (gênero que engloba as espécies ONG e OSCIP), é necessário apresentar ao Cartório os seguintes documentos:

**1 - Requerimento dirigido ao Serviço de Registro Civil das Pessoas Jurídicas** da cidade na qual tem sede a associação, assinado pelo representante legal (Presidente) da entidade, com indicação da residência desse e, também, constando o nome completo e endereço da Associação;

**2 - Estatuto Social**, em duas vias, assinado pelo Presidente da associação, numerando-se as folhas e contendo visto de advogado com número de inscrição na OAB.

No Estatuto, devem constar, necessariamente, os seguintes elementos:

- denominação; fins; sede da associação; o tempo de duração; fundo social (quando houver); o modo como se administra e representa a Associação ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente; se o estatuto é reformável, no tocante à administração, e de que modo; se os associados respondem ou não subsidiariamente pelas obrigações sociais; as condições de extinção da Associação; o destino de seu patrimônio no caso de extinção; os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados; os direitos e deveres dos associados; as fontes de recursos para manutenção da Associação; o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos; condições para a alteração das disposições estatutárias; a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas.

Se você tiver dúvidas quanto ao Estatuto, consulte os modelos disponíveis no *link* documentos.

**3 - Ata de Fundação**, na qual deve constar a aprovação do estatuto e a eleição da Diretoria e, se houver, dos Conselhos (Consultivo, Fiscal etc.), em duas vias. Essa ata deve ser datilografada ou digitada e assinada pelo presidente e pelo secretário (da Assembléia). Ainda, deve ser assinada por advogado, com número de inscrição na OAB;

**4 - Relação dos componentes da Diretoria Atual** (Diretoria e Conselhos), em duas vias, assinada pelo Presidente, com indicação do nome completo, nacionalidade, estado civil, profissão e nº do RG e CPF de cada um dos membros; (Além disso, é conveniente que seja especificada também a data de nascimento, para comprovar a maioridade civil dos membros que sejam solteiros.)

**5 - Relação dos associados fundadores**, em duas vias, assinada pelo Presidente, com indicação do nome completo, nacionalidade, estado civil, profissão e nº do RG e CPF de cada um dos membros. (Aqui, valem as mesmas observações relativas à relação dos componentes da Diretoria)

**Observações:**

1- Todas as folhas do processo devem ser rubricadas pelo representante legal da associação. Ou seja, o Presidente eleito.

2- Sugerimos a verificação da regularidade fiscal (perante a Receita Federal) das pessoas físicas componentes da pessoa jurídica antes do pedido de registro.

3- Apresentar prova de permanência legal no país para os estrangeiros que participem da Associação, conforme exigência do art. 12 da Constituição Federal e arts. 96 e 99 do Estatuto do Estrangeiro.

4- Quando houver a participação de pessoa jurídica na Associação a ser registrada, deverá ser indicado o CNPJ e os dados de registro no órgão competente: Junta Comercial ou Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

5 – É necessário comprovar a aprovação da autoridade competente, quando o funcionamento da Associação depender desta (conforme o parágrafo único do art. 119 da Lei 6.015/1973).

## **ANEXO II**

### **COMO CRIAR UMA OSCIP**

#### **PASSO A PASSO PARA REGISTRO DE OSCIPs (NACIONAL)**

De acordo com informações constantes no *site* do Ministério da Justiça <<http://www.mj.gov.br>>, para obtenção do registro como OSCIP Federal, com base na Lei 9.790/1999 e no Decreto 3.100/1999, devem ser observados os seguintes procedimentos:

#### **Documentos e requisitos necessários para requerer a qualificação como OSCIP:**

**1. Requerimento da qualificação como OSCIP, dirigido ao Senhor Ministro de Estado da Justiça.**

#### **2. Estatuto registrado em Cartório (cópia autenticada)**

Com relação ao Estatuto, é importante destacar que os objetivos sociais devem atender, no mínimo, uma das finalidades do art. 3º da Lei 9.790/1999.

Ou seja, é necessário que a entidade tenha entre seus objetivos um dos seguintes:

- promoção da assistência social;
- promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- promoção da segurança alimentar e nutricional;
- defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- promoção do voluntariado;
- promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades acima.

É importante destacar que as entidades que prestam serviços de educação ou de saúde devem fazer constar em seus estatutos que tais serviços serão prestados de forma inteiramente gratuita.

Também é necessário que constem cláusulas estatutárias dispendo sobre as matérias referidas no art. 4º da Lei 9.790/1999.

Assim, devem constar no Estatuto os seguintes itens:

- observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;
- constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;
- previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;
- previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;
- possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;
- manifestação de que a entidade empregará na prestação de contas, no mínimo:
  - 1) observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;
  - 2) publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;
  - 3) realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;
  - 4) prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

É importante destacar que pode haver participação de servidores públicos no quadro da associação, mesmo na composição de Conselhos. Porém, os servidores públicos não podem responder pela administração da entidade.

Por fim, ressalta-se que a expressão OSCIP não indica a natureza jurídica da organização, mas uma qualificação; um adjetivo que adere à sua natureza. Assim, a qualificação como OSCIP somente pode ser requerida por associações ou fundações privadas e sem fins lucrativos, observadas as restrições constantes no art. 2.º da Lei 9.790/1999.

Portanto, não podem pleitear a qualificação como OSCIP as seguintes pessoas jurídicas:

- sociedades comerciais;
- sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- organizações sociais;
- cooperativas;
- fundações públicas;
- fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
- organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

### **3. Ata de eleição e posse da atual diretoria registrada em Cartório (cópia autenticada)**

### **4. Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), assinados por contador devidamente registrado no respectivo Conselho Regional de Contabilidade.**

Para entidades recém criadas que ainda não completaram seu primeiro exercício fiscal, admite-se a substituição da DRE por um balanço atualizado, com as receitas e despesas do período, mas não são aceitos documentos em que todos os dados apresentados estejam zerados.

### **5. Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ).**

Maiores informações sobre a DIPJ podem ser obtidas na página eletrônica da Secretaria da Receita Federal - [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Desde 28 de fevereiro de 2008 não mais se aceita o Termo de Compromisso em substituição a DIPJ. Isto significa que só poderão pleitear a qualificação como OSCIP as entidades que tiverem condições de apresentar a DIPJ. Além disso, não são aceitas declarações de inatividade das entidades constituídas há mais de um ano.

#### **6. Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ – copia autenticada).**

Por fim, recomenda-se que os dirigentes da entidade prestem declaração individual de que não exercem cargo, emprego ou função pública.

O serviço de qualificação como OSCIP é gratuito e no *site* do Ministério da Justiça constam modelos dos seguintes documentos:

- Estatuto;
- Requerimento de qualificação;
- Declaração dos diretores das entidades.

#### **A documentação deve ser encaminhada ao seguinte endereço:**

Ministério da Justiça

Secretaria Nacional de Justiça

**Departamento de Justiça, Classificação, Títulos e Qualificação**

Setor de Qualificação – OSCIP

Esplanada dos Ministérios, Ministério da Justiça, Ed. Anexo II – 3º Andar – Sala 326  
70.64-900 Brasília – DF

**ANEXO III**  
**MODELO DE REQUERIMENTO PARA REGISTRO PÚBLICO<sup>1</sup>**

**Ao**

**Senhor Oficial do Serviço de Registro Civil das Pessoas Jurídicas  
de Porto Alegre**

Prezado Senhor,

FULANO DE TAL FILHO, brasileiro, casado, professor, nascido no dia 10/03/1988, filho de Fulano de Tal e Beltrana de Tal, portador do RG 123-RS e do CPF 321, residente e domiciliado na Rua da Responsabilidade Social nº 35, na cidade de Porto Alegre - RS, Presidente eleito da associação denominada EXEMPLO DE ONG - EONG, com sede e foro na Rua da Responsabilidade Social nº 33, em Porto Alegre - RS, vem respeitosamente requerer a inscrição da referida associação, conforme previsão legal contida no art. 121 da Lei dos Registros Públicos.

N.T.

P. Deferimento,

Porto Alegre - RS, 11 de março de 2009.

FULANO DE TAL FILHO

---

<sup>1</sup> Conforme documento constante no *site* do Cartório de Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas de Porto Alegre <<http://www.titulosedocumentos.com.br/>>

## ANEXO IV

### MODELO DE ATA DE FUNDAÇÃO E ELEIÇÃO DE ASSOCIAÇÃO

Às dezenove horas do dia trinta e um de fevereiro de dois mil e nove, na Rua da Responsabilidade Social nº 33, na cidade de Porto Alegre/RS, reuniram-se os senhores Fulano de Tal Filho, Sicrano da Silva III, Joaquim José Josué da Silva IV, Marthin Moraes Magalhães Filho, Michael Mosquera Monterior II, Giovanni Genaro Giant Júnior, Betrano de Alencar Furtado II, Betrano de Alencar Furtado III, Betrano de Alencar Furtado IV e Betrano de Alencar Furtado V, todos devidamente qualificados no documento denominado "LISTA DE SÓCIOS FUNDADORES DO EXEMPLO DE ONG- EONG", no qual apuseram suas assinaturas, quando foi oficialmente aberta a Assembléia Geral com a finalidade de constituição do EXEMPLO DE ONG- EONG, com sede, domicílio e foro na cidade de Porto Alegre - RS, mais especificamente na Rua da Responsabilidade Social nº 33, e duração ilimitada. Os presentes elegeram para presidir os trabalhos o senhor Betrano de Alencar Furtado IV e para secretariar os trabalhos o senhor Giovanni Genaro Giant Júnior. Agradecendo por sua indicação, o Presidente dos trabalhos apresentou a pauta, composta de análise e aprovação do Estatuto social e eleição dos membros da Diretoria e do Conselho Fiscal, passando à ordem do dia. Ato contínuo, o Presidente solicitou que fosse lido o estatuto social, que foi analisado pelos presentes artigo por artigo. Encerrados os debates, o estatuto social foi colocado em votação, sendo aprovado por unanimidade. O Estatuto, contendo definições acerca da denominação, definição, objetivos e finalidades da associação; dos sócios; da administração; das receitas e do patrimônio; da prestação de contas; bem como das disposições gerais e demais questões pertinentes à espécie, foi assinado pela integralidade dos presentes e o Presidente dos trabalhos destacou que o documento será registrado juntamente com a presente ata. Passou-se ao próximo ponto de pauta, qual seja a eleição da Diretoria e do Conselho Fiscal. Após o tempo necessário para inscrição das candidaturas, foram eleitos, por aclamação, para a Diretoria, com mandato da presente data até o dia trinta e um de fevereiro de dois mil e doze, os senhores Fulano de Tal Filho para o cargo de Diretor Presidente, Sicrano da Silva III para o cargo de Diretor Administrativo, bem como Michael Mosquera Monterior II para o cargo de Diretor Financeiro. O Conselho Fiscal eleito na mesma ocasião e pelo mesmo período de mandato, ficou assim constituído: Giovanni Genaro Giant Júnior na função de Presidente, Marthin Moraes Magalhães Filho e Joaquim José Josué da Silva IV como membros titulares e os senhores Betrano de Alencar Furtado II, Betrano de Alencar Furtado III e Betrano de Alencar Furtado IV como suplentes. Os eleitos foram imediatamente empossados em seus respectivos cargos. A palavra foi franqueada pelo Presidente dos trabalhos e, não havendo manifestações tampouco assuntos adicionais a tratar, o Presidente encerrou a presente assembléia geral e solicitou a mim, Secretário, que lavrasse a presente ata, que vai devidamente assinada para os registros cabíveis. Porto Alegre/RS, trinta e um de fevereiro de dois mil e nove.-----

*Giovanni Genaro Giant Júnior*  
**Secretário**

*Betrano de Alencar Furtado IV*  
**Presidente dos Trabalhos**

Visto advocatício:



## **ANEXO V**

### **MODELO DE ESTATUTO DE ASSOCIAÇÃO CIVIL**

ESTATUTO SOCIAL DO EXEMPLO DE ONG - EONG

#### CAPÍTULO I - DA DENOMINAÇÃO, DEFINIÇÃO, OBJETIVOS E FINALIDADES

ARTIGO 1º - O EXEMPLO DE ONG, também designado pela sigla EONG, constituído em trinta e um de fevereiro de dois mil e nove, sob a forma de associação, é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e de duração por tempo indeterminado, com sede e foro na Rua da Responsabilidade Social nº 33, em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul.

ARTIGO 2º - O EONG tem por objetivos e finalidades:

- a)** Promoção da assistência social;
- b)** Promoção da inclusão digital;
- c)** Promoção da educação e da cultura;
- d)** Promoção do desenvolvimento econômico, social e combate à pobreza;
- e)** Promoção do voluntariado;
- f)** Promoção de direitos estabelecidos e assessoria jurídica gratuita de caráter suplementar;
- g)** Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- h)** Resgate social dos menos favorecidos econômica e/ou culturalmente e promoção da erradicação de situações de risco social.

ARTIGO 3º - O EONG não distribuirá entre seus sócios ou associados, parceiros, empregados, conselheiros, diretores e doadores eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, vantagens, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e os aplicará na consecução de seus objetivos sociais.

ARTIGO 4º - No desenvolvimento de suas atividades, o EONG observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

ARTIGO 5º - O EONG exercerá suas atividades através da execução direta de projetos, programas ou ações dentro do território nacional, bem como fora dele.

Parágrafo único: A sociedade poderá receber recursos humanos, materiais e financeiros, de serviços intermediários ou de apoio,

provenientes de organizações sem fins lucrativos, pessoas físicas, órgãos públicos ou empresas privadas;

ARTIGO 6º - O EONG reger-se-á pelas disposições constantes deste Estatuto Social, após devidamente aprovado pela Assembléia Geral.

ARTIGO 7º - A fim de cumprir suas finalidades, o EONG organizar-se-á em tantas unidades de prestação de serviços quantas se fizerem necessárias, as quais serão regidas pelas disposições estatutárias, respeitada a legislação local.

## CAPÍTULO II - DOS SÓCIOS

ARTIGO 8º - O EONG é constituído por número ilimitado de sócios, sendo proibida, para admissão, qualquer distinção de cor, sexo, nacionalidade, profissão, credo político ou religioso.

ARTIGO 9º - São direitos dos sócios votarem e serem votados para os cargos eletivos e tomar parte nas Assembléias Gerais.

ARTIGO 10 - Os sócios serão distribuídos nas categorias de fundadores, efetivos, voluntários e beneméritos.

§ 1º - São considerados fundadores, os sócios que assinam a ata de criação do EONG;

§ 2º - São considerados efetivos os sócios que ingressarem no EONG após a sua fundação, visando à participação continuada nas atividades da sociedade;

§ 3º - São considerados voluntários os sócios que participarem das atividades da sociedade sem vínculo de continuidade;

§ 4º - Serão considerados beneméritos os sócios que prestarem relevantes serviços à sociedade civil, em geral, e ao EONG, em particular;

§ 5º - A admissão dos sócios efetivos, voluntários e beneméritos depende de deliberação da Diretoria Executiva.

ARTIGO 11 - São deveres dos sócios cumprir os dispositivos estatutários e regimentais e acatar as decisões da Assembléia Geral.

ARTIGO 12 - Os sócios não respondem solidária, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações ou compromissos e encargos assumidos pela sociedade.

## CAPÍTULO III - DA ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 13 - O EONG terá como órgãos:

- a) Assembléia Geral;
- b) Conselho Fiscal;
- c) Diretoria Executiva;

§ 1º - A sociedade não remunerará, sob qualquer forma, os cargos da Assembléia Geral, do Conselho Fiscal, tampouco da Diretoria Executiva.

§ 2º - A Assembléia Geral, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva são órgãos administrativos da sociedade.

ARTIGO 14 - A Assembléia Geral, órgão soberano da sociedade, será constituída pelos sócios fundadores e efetivos, em pleno gozo de seus direitos estatutários, bem como pelo Presidente do Conselho Fiscal.

ARTIGO 15 - Compete a Assembléia Geral:

- a) Indicar e eleger os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal;
- b) Nomear os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- c) Estabelecer critérios gerais de conduta no que concerne aos objetivos gerais do EONG;
- d) Decidir sobre as reformas do Estatuto, na forma do parágrafo único do artigo 59 e artigo 60 do Código Civil Brasileiro;
- e) Decidir sobre a extinção da sociedade;
- f) Solicitar, por maioria absoluta e com deliberação fundamentada, a exclusão de associados, respeitadas as competências da Diretoria Executiva;
- g) Conceder o desligamento de qualquer dos sócios que não EONG desejarem fazer parte do quadro de sócios.

§ 1º - A convocação da Assembléia Geral será da competência do Presidente e se dará através de correspondência aos sócios, com antecedência mínima de 15 dias, garantindo a um quinto dos associados o direito de promovê-la.

§ 2º - Para as deliberações a que se referem as alíneas "d" e "e" é exigido o voto de dois terços dos presentes a Assembléia Geral, especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira chamada, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas chamadas seguintes.

ARTIGO 16 - A Assembléia Geral se reunirá, ordinariamente, a cada ano, para:

- a) Discutir e homologar as contas e o balanço aprovado pelo Conselho Fiscal;
- b) Apreciar e aprovar o relatório anual apresentado pela Diretoria Executiva.

Parágrafo único - A convocação da Assembléia Geral Ordinária será da competência do Presidente e se dará através de correspondência aos sócios, com antecedência mínima de 15 dias.

ARTIGO 17 - A Assembléia Geral se reunirá, extraordinariamente quando convocada:

- a) Por dois terços da Diretoria Executiva;
- b) Pelo Presidente do Conselho Fiscal;
- c) Por requerimento de um quinto dos sócios.

§ 1º - A Assembléia Geral extraordinária será convocada pela Diretoria Executiva quando, em caráter de urgência, houver a necessidade de decisão coletiva, e será comunicada através de correspondência aos sócios, com antecedência mínima de quarenta e oito horas;

§ 2º - A Assembléia Geral extraordinária será convocada pelo Presidente do Conselho Fiscal quando entender necessário que a Diretoria Executiva realize esclarecimentos e será comunicada com antecedência mínima de sete dias.

§ 3º - A Assembléia Geral extraordinária será convocada por um quinto dos sócios quando entenderem necessário que a Diretoria Executiva realize esclarecimentos e será comunicada com antecedência mínima de sete dias.

ARTIGO 18 - Qualquer Assembléia se instalará em primeira chamada com dois terços dos sócios e, em segunda chamada, trinta minutos após, com um terço dos associados com direito a voto.

ARTIGO 19 - O Conselho Fiscal será composto por três membros titulares e três suplentes, eleitos em Assembléia Geral para um mandato de 3 (três) anos, com direito à reeleição, uma única vez, para o mesmo cargo.

§ 1º - O Conselho Fiscal se reunirá anualmente, em caráter ordinário, para apreciação das contas da sociedade e, extraordinariamente, quando convocado pelo Presidente para apreciação de ordem do dia pertinente às atribuições do colegiado.

§ 2º - Para atuar em caráter deliberativo é necessária presença de três membros, ficando a aprovação das matérias para as quais não há quorum especificado no presente Estatuto sujeita à maioria de votos.

§ 3º - Quando da realização das reuniões do colegiado, o Presidente designará membro para lavrar a ata dos trabalhos, que será posteriormente disponibilizada aos demais membros da associação.

ARTIGO 20 - Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Examinar os livros de escrituração;
- b) Opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo

pareceres para análise das consultorias externas que forem contratadas pela sociedade, bem como para a Assembléia Geral;

c) Requisitar ao Diretor Administrativo-Financeiro, a qualquer tempo, a documentação das operações econômico-financeiras realizadas;

d) Acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;

e) Convocar extraordinariamente a Diretoria Executiva para prestar esclarecimentos;

f) Buscar assessoramento técnico especializado quando necessário.

ARTIGO 21 - A Diretoria Executiva, composta por membros eleitos em Assembléia Geral, será constituída por:

a) Diretor Presidente;

b) Diretor Vice-Presidente;

c) Diretor de Inclusão Digital;

d) Diretor Administrativo-Financeiro.

§ 1º - O mandato da Diretoria Executiva será de 3 (três) anos, com direito à reeleição, uma única vez, para o mesmo cargo.

§ 2º - Em caso de ausência ou impossibilidade temporária, os dirigentes sucedem-se na ordem acima;

§ 3º - Em caso de vacância, impedimento ou renúncia dos membros titulares, será eleito novo dirigente;

§ 4º - A Diretoria Executiva reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocada pelo Presidente para apreciação de ordem do dia pertinente às atribuições do colegiado.

§ 5º - Para atuar em caráter deliberativo é necessária presença de no mínimo três Diretores, sendo que a aprovação das matérias para as quais não há quorum especificado no presente Estatuto será de maioria absoluta dos dirigentes presentes à reunião deliberativa.

§ 6º - Quando da realização das reuniões do colegiado, independente do teor, o Presidente designará membro para lavrar a ata dos trabalhos, que será posteriormente disponibilizada aos demais membros da associação, caso não esteja presente o Diretor Administrativo-Financeiro.

ARTIGO 22 - Compete à Diretoria Executiva:

a) Elaborar e apresentar à Assembléia Geral a proposta de programação anual;

b) Ser a executora da programação anual de atividades aprovada pelos associados;

- c) Aprovar convênios, empréstimos, contratos e acordos com outras instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, com ou sem fins lucrativos;
- d) Elaborar e apresentar, até o mês de janeiro subsequente, o relatório anual das atividades executadas e dos projetos para o ano em curso;
- e) Reunir-se com as instituições públicas e privadas para estabelecer mútua colaboração e instituir parcerias para atividades de interesse comum;
- f) Contratar e demitir funcionários;
- g) Admitir novos sócios e aprovar a exclusão dos sócios de qualquer das categorias que solicitem, ou se tornem impedidos por força de lei, ou cuja conduta revele-se indigna conforme os objetivos da sociedade, de acordo com o Código Civil Brasileiro em seu artigo 57;
- h) Deliberar sobre a exclusão de associados, quando ocorrer existência de motivos graves ou justa causa, a ser apurada nos termos do presente Estatuto, devendo a decisão ser fundamentada e aprovada pela maioria absoluta dos conselheiros presentes, sendo garantido o exercício do contraditório e da ampla defesa, bem como a interposição de recurso, o qual será analisado pelo colegiado na reunião imediatamente posterior;
- i) Eleger Diretores Executivos nos casos de vacância, renúncia ou impedimento;
- j) Isentar membros das contribuições anuais, nos termos do § 2º do art. 28;
- k) Deliberar e decidir sobre casos omissos no presente Estatuto.

ARTIGO 23 - Compete ao Diretor Presidente:

- a) Representar a sociedade, no Brasil e fora dele, judicial ou extrajudicialmente, ativa e passivamente;
- b) Realizar as tarefas necessárias ao cumprimento das atividades e projetos desenvolvidos;
- c) Cumprir e fazer cumprir o estabelecido neste Estatuto;
- d) Presidir a Assembléia Geral;
- e) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- f) Assinar em conjunto com um dos demais Diretores, os convênios, empréstimos, contratos e acordos com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, para implantação de atividades compatíveis com os objetivos da sociedade;

g) Assinar com o diretor financeiro, os empréstimos, cheques, letras e quaisquer outros títulos que representam obrigações para o EONG;

h) Assinar com o Diretor Administrativo-Financeiro, alienação, venda ou permuta de bens imóveis com a aprovação da Assembléia Geral;

ARTIGO 24 - Compete ao Diretor Vice-Presidente:

a) Substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos;

b) Assumir o mandato de Presidente, até o seu término, em caso de vacância, renúncia ou impedimento;

c) Apoiar os demais membros da Diretoria Executiva em suas respectivas competências.

ARTIGO 25 - Compete ao Diretor de Inclusão Digital:

a) Planejar e executar as providências relativas à tecnologia da informação no âmbito da associação;

b) Auxiliar as entidades que venham a ser assistidas pelo EONG a empregarem os recursos de tecnologia da informação disponíveis.

c) Elaborar e divulgar projetos de inclusão digital de qualidade, de forma organizada, com objetivos comuns de interesse público, comunitário e privado.

ARTIGO 26 - Compete ao Diretor Administrativo-Financeiro:

a) Realizar o planejamento e prover meios de execução às atividades operacionais da sociedade;

b) Coordenar os serviços técnicos e administrativos da sociedade;

c) Secretariar as reuniões da Assembléia Geral e da Diretoria Executiva e redigir as respectivas atas;

d) Arrecadar e contabilizar as contribuições dos associados, rendas, auxílios e donativos;

e) Executar e implementar as atividades práticas de natureza econômica, financeira e contábil, tendo em vista o alcance dos objetivos programados;

f) Assessorar o Conselho Fiscal nas suas atribuições para melhor funcionamento interno da sociedade;

g) Apresentar ao Conselho Fiscal a escrituração, os balancetes e os relatórios de desempenho financeiro contábil, bem como sobre as operações patrimoniais realizadas;

h) Exercer outras atribuições delegadas pela Diretoria

ARTIGO 27 - O EONG adotará práticas administrativas necessárias e eficientes para restringir a obtenção, individual ou coletiva, de benefícios e ou vantagens pessoais em decorrência da participação nos processos decisórios.

Parágrafo único - Os dirigentes do EONG, bem como seus cônjuges, companheiros e parentes colaterais e afins até o terceiro grau e as pessoas jurídicas, das quais os acima mencionados sejam controladores ou detenham EONG de dez por cento das participações societárias, não poderão se beneficiar das atividades do EONG.

#### CAPÍTULO IV - DAS RECEITAS E DO PATRIMÔNIO

ARTIGO 28 - Constituem receitas:

- a) As contribuições de pessoas físicas ou jurídicas;
- b) As doações e as subvenções recebidas diretamente dos patrocinadores ou dos projetos em desenvolvimento no País ou do Exterior;
- c) Os valores recebidos de auxílios e contribuições ou resultantes de convênios com entidades públicas ou privadas nacionais ou estrangeiras, não destinadas à incorporação em seu patrimônio;
- d) As receitas operacionais e patrimoniais;
- e) Outras rendas eventuais.

§ 1º- Os sócios fundadores e efetivos contribuirão, anualmente, no mês de agosto, com o valor de R\$ 120,00 (cento e vinte reais).

§ 2º - É facultado à Diretoria isentar membros dessa contribuição, mediante decisão fundamentada constante em ata, hipótese na qual deve ser cientificado da decisão o Presidente do Conselho Fiscal.

ARTIGO 29 - O patrimônio da sociedade será constituído de bens móveis, imóveis, veículos, semoventes, cotas, ações, títulos e certificados que venham a ter valor financeiro ou econômico.

ARTIGO 30 - No caso de dissolução do EONG o patrimônio líquido será transferido para uma organização social similar, que seja ao mesmo tempo uma organização da sociedade civil de interesse público, preferencialmente com o mesmo objetivo social e registrada no Conselho de Assistência Social.

#### CAPÍTULO V - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

ARTIGO 31 - A prestação de contas observará:

- a) Aos princípios fundamentais da contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade;
- b) A prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública será feita de conformidade com a Constituição Federal em seu art. 70;

#### CAPÍTULO VI - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS



ARTIGO 32 - O EONG será dissolvido por decisão da Assembléia Geral, especialmente convocada para esse fim, quando se tornar impossível a continuação de suas atividades.

ARTIGO 33 - Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria e referendados pela Assembléia Geral.

Porto Alegre - RS, 31 de fevereiro de 2009.

Fulano de Tal Filho

Visto advocatício:

## FONTES CONSULTADAS

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas.** Editora Mandamentos.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito civil. Volume 3.** Editora Saraiva.

FRANKE, Walmor. **Doutrina e Aplicação do Direito Cooperativo.** Editora Palotti.

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de. **Gestão da Responsabilidade Corporativa - O Caso Brasileiro.** Editora Qualitymark.

GUIMARÃES, Mário Krue; CUNHA, Antonio Luiz Matias da. **Crédito rural para cooperativas.** Editora Fecotrigo.

TENORIO, Fernando G. (organizador). **Responsabilidade social empresarial.** Editora FGV.

ZARPELON, Márcio Ivanor. **Gestão e Responsabilidade Social.** Editora Qualitymark.

<http://www.titulosedocumentos.com.br>

<http://www.mj.gov.br>

## **SOBRE OS AUTORES**

**FABRÍCIO KLEIN** é bacharel em Direito e Pós-graduado em Gestão Empresarial (FGV) e em Direito Civil (UFRGS).

Autor de publicações na área jurídica.

Professor nos cursos de Graduação e Pós-graduação da FTEC.

Palestrante nas áreas de cooperativismo, responsabilidade social e planejamento financeiro pessoal.

Sócio fundador e atual Presidente (gestão 2009/2012) da ONG MAIS.

**FÁBIO JARDIM** é graduando em Administração (UFRGS).

Empresário da área de informática.

Sócio fundador e Diretor de Inclusão Digital (gestão 2009/2012) da ONG MAIS.

**EDÍ CRISTIANO SIQUEIRA** é bacharel em Ciências Contábeis pela (UPF) e Pós-Graduado em Auditoria e Perícia (URICER).

Ex-Presidente do IREN - Instituto Regional do Negro – Anos 2002/2003

Autor de artigos sobre perícia judicial.

Professor nos cursos de Graduação em Ciências Contábeis.

Atua com Perito Judicial na Justiça do Trabalho e na Justiça Estadual.

Sócio fundador e Presidente do Conselho Fiscal (gestão 2009/2012) da ONG MAIS.  
(gestão 2009/2012) da ONG MAIS.