

## Descrição e análise da gestão do Grupo de Atuação Brasileiro para Realização de Transplantes Infantís e Estudos do Tubo Neural

### AUTORES

#### **EDUARDO YUJI HANAZUMI RODRIGUES DO PRADO**

Faculdades de Campinas  
eyprado@gmail.com

#### **HELIOS MONTEFERRANTE NETO**

Facamp - Faculdades de Campinas  
heliosmneto@gmail.com

#### **LUCCA FERREIRA BERTHOLINO**

Faculdades de Campinas  
lucabertholino@hotmail.com

#### **BRUNO ALVES MARTINS**

Faculdade de Campinas - FACAMP  
brunomartins10@hotmail.com

#### **SERGIO DE OLIVEIRA MONTEIRO JUNIOR**

Facamp - Faculdades de Campinas  
sergiojr@me.com

### RESUMO

As organizações não governamentais sem fins lucrativos foram criadas com a finalidade de corrigir as falhas decorrentes do primeiro (estatal) e segundo (privado) setores, com relação ao atendimento das necessidades da sociedade. O terceiro setor é composto por organizações que atuam nos mais variadas áreas como, por exemplo, o setor de assistência social, educação e pesquisa, saúde, dentre outras. Neste artigo, foi adotado o Grupo de Atuação Brasileiro para realização de transplantes infantís e estudos do tubo neural (GABRIEL) para análise e representação de estudo das organizações do terceiro setor. A GABRIEL é uma associação que atua na promoção de saúde, mais especificamente no estímulo e conscientização da sociedade quanto a doação de órgãos e doenças do tubo neural. Através de procedimentos metodológicos foi possível compreender as dificuldades de gerenciamento e de captação de recursos que as organizações do terceiro setor em geral enfrentam no decorrer do tempo, mais especificamente a GABRIEL e como ela lida com essas dificuldades. Dessa forma, este artigo pretende identificar os principais erros de gestão cometidos por essas organizações do terceiro setor.

**Palavras-chave:** Organizações do terceiro setor, Doenças do tubo neural e dificuldades em gestão

### ABSTRACT

The non profitable and nongovernmental organizations were created with the goal of correct recurrent failures of the first (government) and the second (private) sectors, related to attend the society needs. The third sector is composed with organizations that work in different areas, for example, social work, education, health, among other. In this article the Grupo de Atuação Brasileiro para realização de transplantes infantís e estudos do tubo neural (GABRIEL) was chosen to analysis and to represent the study of the third sector

organizations. The GABRIEL is an association that works in the health promotion, more specifically in the stimulus and conscientization of the society in the organ transplant and the neural tube disease. Through the methodological procedures was possible to comprehend the management and fund-raising difficulties of the third sector organizations pass through the time, more specific the GABRIEL and how it deal with this difficulties. In that way, this article has the objective of identify the main management mistakes of the third sector organizations.

**Key words:** Third sector organizations, Neural tube diseases and management difficulties

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor têm grande importância no cenário brasileiro. Com o total de aproximadamente 500 mil entidades privadas de interesse público, este artigo tem por alicerce a área de saúde, mais especificamente na área de transplantes infantis e estudo do tubo neural. Para melhor ilustração do setor das organizações sem fins lucrativos, 1,38% têm como foco a saúde e 0,65% representam outros serviços de saúde, bem como doação de órgãos e sangue ou envio de equipes médicas a locais que apresentam carência de políticas diretas da saúde (FASFIL/IBGE, 2004).

Nesse cenário, o grupo entrou em contato com o Grupo de atuação brasileiro para realização de transplantes infantis e estudos do tubo neural (GABRIEL), organização de interesse público que busca incessantemente esclarecer detalhes em relação à doação de órgãos, além de tentar melhorar o panorama das doações pediátricas (realizadas em crianças), tendo em vista que, para esse nicho, o número de doadores potenciais é reduzido drasticamente. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é analisar o funcionamento de organizações do terceiro setor presentes na área de saúde, compreendendo sua metodologia de atuação e possivelmente propor ajustes que possam futuramente aprimorar a gestão da organização.

Para melhor entendimento do processo de funcionamento da organização, o artigo será baseado em três eixos, sendo eles: visita à entidade com o objetivo de observar a rotina das pessoas envolvidas com a ONG e entrevista de funcionários e gestores, juntamente com a utilização de referências bibliográficas para melhor contextualização deste artigo.

O foco será ilustrar a dificuldade que algumas organizações do terceiro setor enfrentam no que tange captação de recursos para sustentabilidade da própria organização e a inexperience de gestão administrativa da organização. Além disso, propor melhorias, ou até mesmo soluções, para que esse problema seja ao menos atenuado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Responsabilidade social

O termo responsabilidade social significa uma conduta ética de uma pessoa ou empresa com relação a todos os envolvidos. É uma iniciativa que vem da própria pessoa ou empresa com relação à preocupação de não prejudicar a sociedade em que ela está inserida.

Dentro das responsabilidades que devem ser cumpridas, estão inseridas as questões éticas, ambientais e sociais de todos os envolvidos num determinado ambiente. (OLIVEIRA; REZENDE, 2010, p.10)

### 2.2 Terceiro setor

O terceiro setor é composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, com objetivos estatutários pré-definidos, constituídas de forma voluntária e institucionalizadas de forma legal. Tendo o foco o desenvolvimento de aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais.

As empresas que atuam nesse setor podem ser divididas em dez áreas:

1. Assistência social
2. Educação e pesquisa
3. Cultura e recreação
4. Saúde
5. Habitação

6. Desenvolvimento e defesa de direitos
  7. Religião
  8. Meio ambiente e proteção animal
  9. Associações patronais e profissionais
  10. Outras e diversas
- (OLIVEIRA; REZENDE, 2010, p.33)

### **2.3 Associação**

Classifica-se por associação “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”. (Brasil, Lei 10.406, 2002)

As associações são organizações que estão inseridas no terceiro setor e foram originadas através de um objetivo comum, como, por exemplo, a necessidade de atender a uma necessidade em especial, de duas ou mais pessoas fundadoras. Ela não exige um capital inicial para sua origem, sendo necessária somente a vontade de suprir alguma falha existente na sociedade. (OLIVEIRA; REZENDE, 2010)

### **2.4 Estatuto Social**

O estatuto é um documento que representa o contrato social das organizações do terceiro setor (OTS), tendo nele inseridas as definições sobre o nome, o endereço da sede, missão e objetivos, estrutura dos funcionários e suas respectivas obrigações e formas de admissão e demissão, meios de sustentação, forma de gestão administrativa formas de dissolução e as condições para alteração do próprio estatuto.

Sendo a Assembléia Geral o órgão deliberativo máximo, podendo destituir administradores e alterar o estatuto. (OLIVEIRA; REZENDE, 2010)

### **2.5 Lei número 9.790**

Em 1999 a lei número 9.790, foi sancionada pelo então Presidente da Republica, Fernando Henrique Cardoso, tendo como objetivo definir os termos para adesão do título de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), a lei especifica que:

Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos de acordo com a lei, uma organização do terceiro setor deveria. (Brasil, Lei 9.790, 1999)

Esta lei foi sancionada com o intuito de ajudar as organizações do terceiro setor através de renúncias fiscais (imunidades e isenções tributárias). Contudo, é preciso que as organizações que almejem o título se adéquem a uma série de especificações, como, por exemplo, não remunerar seus dirigentes ou remunerá-los de forme legal (registrada), dar publicidade aos relatórios financeiros, dentre outros.

### **2.6 Lei número 9.608**

Em 1998 a lei número 9.608, foi sancionada pelo então Presidente da Republica, Fernando Henrique Cardoso, para ser considerada voluntária, uma pessoa precisa exercer uma:

Atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Realizar

atividades em entidades públicas de qualquer natureza ou em organizações sem fins lucrativos (Brasil,1998).

Atualmente, dentro do terceiro setor, o trabalho voluntário é uma das principais formas utilizadas pelas organizações do terceiro setor na gestão, execução das atividades rotineiras e eventos feitos pela instituição. Além disso, com a grande dificuldade de captar recursos pelas associações, o que torna cada vez mais valorizado o papel do voluntariado, pois, assim sendo, minimizará os custos e sobrará mais capital para ser utilizado pela mesma.

## 2.7 Lei número 9.343

A lei no. 9.343 foi sancionada no dia 4 de fevereiro de 1997 pelo, então, Presidente da Republica Fernando Henrique Cardoso. Essa tem como principal finalidade regulamentar a remoção e doação de órgãos, tecidos e partes do corpo humano para fins de transplante e tratamento. Em outras palavras, a doação de órgão e transplantes só poderia ocorrer se os procedimentos estiverem todos de acordo com a lei no. 9.343. No entanto, a lei decreta que:

A retirada post mortem de tecidos, órgãos ou partes do corpo humano destinados a transplante ou tratamento deverá ser precedida de diagnóstico de morte encefálica constatada e registrada por dois médicos não participantes das equipes de remoção e transplante, mediante a utilização de critérios clínicos e tecnológicos definidos por resolução do Conselho Federal de Medicina. (Brasil, Lei 9.343,1997)

A partir disso, as tentativas de doação de órgãos de bebês anencéfalos eram rejeitadas pela Central de Transplantes, pois não era possível diagnosticar a morte encefálica do recém nascido.

Tendo em vista a contradição existente na lei no. 9. 343 foi feito, em 2006, um Seminário de Discussão sobre Anencefalia e Doação de Órgãos, realizado pela Secretaria de Atenção à Saúde (Ministério da Saúde, s/d). Como resultado desse seminário, o Ministro da Saúde José Agenor, decretou, em 2007, que a retirada de órgãos de bebês anencéfalos deveria ser precedida de parada cardíaca irreversível. Devido a isso, deu-se fim a dualidade da lei no. 9.343, podendo, agora, realizar a doação de órgãos de bebês anencéfalos. (Ministério da Saúde, 2010)

## 2.8 DNT

De acordo com a Gabriel (2010), o tubo neural é uma estrutura de embriões que dá origem à medula espinhal e ao cérebro do feto. As doenças do tubo neural (DTNs) que serão abordadas no decorrer deste trabalho são possíveis defeitos no tubo neural, que ocorrem entre o 24º e o 28º dia de gestação e são decorrentes da falta de ácido fólico no sangue da gestante. Durante esse período, ocorre o fechamento da placa neural que vai dar origem ao tubo neural e um fechamento precoce incompleto no tubo neural, resultando em encefaloceles (defeito na ossificação na região posterior da cabeça) e mielomeningoceles (exposição do sistema nervoso, mais conhecido como espinha bífida) e o fechamento tardio resulta em anencefalia, esta que consiste na ausência parcial ou total do encéfalo fazendo com que o feto seja incompatível com a vida.

## 2.9 Ácido Fólico

O ácido fólico é uma vitamina hidrossolúvel, isto é, solúvel em água, que é encontrada em sua forma natural em diversas espécies de alimentos, bem como vísceras de animais (fígado), folhas verdes (espinafre e couve), legumes (cenoura e brócolis), além de gema de ovo e cereais integrais. Também conhecido como “vitamina da futura mãe”, o ácido fólico faz parte do complexo B, sendo representado pela sigla B9. (GUIA DO BEBÊ, s/d)

Sua importância para o organismo humano se resume na transformação e síntese de proteínas, formação de glóbulos vermelhos, desenvolvimento de tecidos, como a pele, e, ainda, interferência na transmissão de dados genéticos através da produção do ácido desoxirribonucléico (DNA). A carência dessa vitamina pode causar fadiga constante, perda de memória, atrofia muscular e, em níveis mais avançados, alucinações.

A partir de sua atuação no organismo, o ácido fólico torna-se indispensável para uma gravidez segura, tendo em vista que sua atuação será centralizada no combate a doenças cardiovasculares, anemia, formação de espinha bífida e defeitos no fechamento do tubo neural. Nesse contexto, evidencia-se a relevância de se fazer um planejamento familiar, pois se o casal decide ter um filho, é aconselhável que a mulher comece a tomar complementos de ácido fólico três meses antes da concepção e que esse tratamento estenda-se até a décima segunda semana de gravidez. Dessa forma, a chance de que o feto desenvolva má formação do tubo neural é reduzida pela metade. (Grávidas online, s/data)

## 2.10 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que permite as empresas melhor posicionamento no cenário econômico, visto que essa ferramenta identifica os elementos-chave que ditam o funcionamento da empresa. Sendo assim, é possível que as empresas definam suas prioridades de ação no curto, médio e longo prazo.

A sigla SWOT é proveniente da língua inglesa, sendo Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Treaths (ameaças). A partir disso, essa análise abrange tanto o ambiente interno, como o externo.

Primeiramente, o ambiente interno é composto por aspectos inerentes à empresa que geram vantagem competitiva a ela, ou seja, é tudo aquilo que a diferencia das demais empresas, sejam elas concorrentes ou não (por exemplo: tecnologias, know-how e fornecedores exclusivos). Já o ambiente externo volta seu olhar ao macro-ambiente econômico, no qual a tomada de decisão da empresa não influencia diretamente (por exemplo: barreiras de entradas e economias). Nesse contexto, as forças e fraquezas estão situadas no ambiente interno, enquanto as ameaças e oportunidades, no externo. (Kotler e Keller, 2006)

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Primeiramente, o grupo navegou pelo site da organização (GABRIEL, s/d) para ter um primeiro contato com o trabalho por ela realizado. Desde dados históricos, até esclarecimentos de conceitos da área de medicina que envolvem a atividade da GABRIEL podem ser encontrados no site.

Através da leitura do estatuto foi constatada a finalidade da GABRIEL, que é “apoiar e desenvolver ações para defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida do ser humano e do meio-ambiente através das atividades de educação profissional, especial e ambiental” (GABRIEL, estatuto, 2000). Ademais, outros dados essenciais acerca de objetivos, obrigações e deveres dos sócios, funções dos administradores e estruturação de assembléias encontram-se no estatuto.

Em um segundo momento, foi feita uma entrevista, que ocorreu no dia 17/04/2010 na cidade de Indaiatuba, sede provisória da organização. Os fundadores, Maria Inês e Valdir de

Toledo, receberam o grupo abertamente, respondendo a todas as perguntas realizadas, sempre exemplificando com acontecimentos que fizeram parte da história da organização.

Através de informações dos sites, entrevista com os gestores, leitura do estatuto e troca de e-mails e telefonemas, foram coletadas informações para estruturação do artigo. Tendo como base os objetivos e deveres estabelecidos no estatuto foram identificados os pontos-chaves que seriam abordados durante a entrevista, como, por exemplo, a origem da associação, os aspectos financeiros e atividades que seriam realizadas em prol da empresa.

A escolha da organização foi feita através de contatos conhecidos e pelo fato do interesse do grupo com relação às razões de existência da ONG, que possui um foco diferente das outras organizações do terceiro setor, que é o estudo e divulgação de doações de órgãos infantis.

Com relação aos aspectos analisados, existe uma falta de conscientização da sociedade com respeito à importância de doação de órgãos, as barreiras impostas pelas leis para o transplante são extremamente burocráticas, pois requerem muito tempo e esforços para a sua legalização. Há também uma grande quantidade de potenciais doadores e receptores que não tem consciência do papel que podem desempenhar dentro da sociedade.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Histórico**

Durante a entrevista feita com a fundadora e presidente da associação, Maria Inês, foi possível entender a origem e o porquê do nome e do surgimento da organização. Primeiramente, a ideia de constituir uma associação tão específica surgiu de uma série de acontecimentos na vida do casal. Após a perda de um bebê anencefalo, ocorreu em uma segunda ocasião a mesma anomalia, que foi identificada precocemente e isso possibilitaram que o casal pudesse optar por dar continuidade a gestação. Assim sendo, ao dar a luz, o casal iria doar os órgãos da recém nascida Gabrielle, a central de transplantes. Porém, isso não foi possível, pois a Brasil, Lei 9.434, 1997 dizia que para a doação de órgão ser aceita era necessário a comprovação de morte encefálica. Contudo, a criança era anencefala o que contradiz a lei, impedindo assim a doação dos órgãos de Gabrielle.

Devido a essa lei, o casal iniciou uma luta pela normatização de transplantes infantis, que não se omitiriam em casos como a anencefalia. Paralelamente, foi descoberto uma forma de diminuir em 80% a possibilidade da má formação do feto, através da ingestão de ácido fólico (medicamento de baixo custo e de fácil acesso a sociedade) três meses antes do início da gravidez. Com isso, a Gabriel focou seus esforços em uma conscientização da sociedade a respeito dos assuntos ligados a transplante de órgãos, defeitos do tubo neural e ácidos fólicos.

### **4.2 Aspectos operacionais**

Durante a entrevista, a presidente Maria Inês descreveu como são realizadas as operações diárias da GABRIEL.

Apesar de ser uma associação atípica, pelo fato da empresa não empregar pessoas e contar, basicamente, com duas pessoas, a presidente Maria Inês e o diretor executivo Valdir de Carvalho, para realização dos processos operacionais. A GABRIEL pode ter suas operações divididas em três atividades principais:

A primeira é a assistência e acompanhamento dos novos doadores, dos doadores já existentes e dos receptores de órgãos, o casal faz visitas a hospitais e residências para verificar como está o andamento dos processos de transplantes. Não existe um atendimento fixo, dado que no momento a associação tem como sede provisória a residência da atual presidente.

Em segundo lugar estão as palestras e eventos realizados juntamente com os voluntários temporários, respeitando a Lei do voluntariado (Brasil, 1998). Dentro dessas perspectivas, as palestras têm como objetivo a conscientização da sociedade, com relação à doação de órgãos, doenças do tubo neural (DNT) e o ácido fólico, sendo realizadas em faculdades e em locais públicos, onde, normalmente, freqüentam públicos que tem interesse em aprender sobre o assunto, como acadêmicos ligados a área de saúde ou para mulheres que estão no período de gestação ou que estão considerando a possibilidade de ter um filho. Por outro lado, os eventos, como festas, são as principais fontes de captação de recursos para organização. Sob um terceiro foco, mas ainda relacionadas aos eventos estão as campanhas, como, por exemplo, o primeiro Salão Nacional de Humor sobre Doação de Órgãos, que tem como objetivo a disseminação do nome da organização e do tema de transplantes infantis e DNTs.

Por fim, em terceiro lugar aparece a busca por doações de fundos e patrocínios, que é uma atividade que demanda muito tempo e esforços, seja por telefone ou pessoalmente, já que conseguir doações ou patrocínios fixos é umas das maiores dificuldades das organizações do terceiro setor.

### 4.3 Missão e objetivos

A missão da GABRIEL consiste em levar ao conhecimento da população informações que possam esclarecer sobre saúde e cidadania, contribuindo assim para a preservação da vida.

A organização GABRIEL tem procurado ter êxito em sua missão por meio das informações que coloca disponíveis no site e dos eventos que promove, possibilitando maior informação para a população. Pudemos perceber em nossa visita que a organização esta sempre disposta a distribuir a informação que possuem, provando que esta buscando alcançar sua missão.

O objetivo da GABRIEL é esclarecer à população os procedimentos para doação de órgãos através de campanhas elucidativas, mantendo um serviço de comunicação aberto à população para informar e esclarecer as possíveis dúvidas sobre transplantes de órgãos no Brasil. A organização também visa divulgar qualquer ato oficial emitido pelos órgãos competentes sobre alterações que possam afetar a doação e o transplante de órgãos. Após constatar que faltam informações corretas as mulheres sobre como evitar doenças como Defeitos do Tubo Neural (as chamadas “DTN”), a GABRIEL procura informar a população, em especial as mulheres em idade fértil, sobre a importância da utilização do ácido fólico na pré-concepção para reduzir as ocorrências de gestações com bebês portadores de DTN. O principal objetivo da GABRIEL é continuar com o trabalho eficiente que vem realizando, para tornar possível no Brasil o uso de órgãos e/ou tecidos de anencéfalos para transplantes, mediante autorização prévia dos pais, pois foi esta a causa que levou a criação da organização.

### 4.4 Estrutura administrativa

Com relação à estrutura administrativa, a GABRIEL conta com duas pessoas, as quais estão intimamente ligadas com o dia-a-dia operacional da organização. Essas pessoas são encarregadas de divulgar e promover o trabalho da ONG perante a sociedade, buscando parcerias que auxiliem, não só financeiramente, mas também no crescimento gradativo do trabalho realizado, sendo estas, a presidente e o diretor executivo. Os membros do conselho consultivo e fiscal são compostos por voluntários, que seguem as normas da Lei do voluntariado e se disponibilizam de acordo com os seus tempos livres para usá-los em prol da

ONG, seja para fazer atividades de consultoria ou auditoria relacionados a gestão da associação.

Além disso, a presidente também tem como função realizar atividades relacionadas aos trâmites jurídicos que envolvem o cotidiano da organização, bem como na relação com hospitais e órgãos públicos nos âmbitos municipal, estadual e federal. (INÊS, M, s/d)

#### 4.5 Despesas

A partir da análises realizadas sobre as organizações do terceiro setor, foi possível constatar que as despesas básicas das OTS são de origem operacionais, bem como os custos de manutenção de imobilizados (imóveis e carros oficiais), comunicação, publicidade e de manter as atividades *core* da empresa, por exemplo, em instituições de assistência social, existo o cálculo do custo-criança.

Segundo a demonstração de resultado de exercício, foi constatado que as obrigações a serem cumpridas são, basicamente, formadas por custos de manutenção da organização, como, por exemplo, materiais de higiene e limpeza, pedágios, correios e jornais, livros, revistas e internet, sendo responsáveis por R\$8.169,14 do total das despesas. Contudo, os encargos mais custosos, de R\$11.380,34, são compostos por telefones, combustíveis e com eventos realizados para promoção da imagem e captação de recursos da GABRIEL.

Mesmo que essas despesas demandem a maior quantidade de recursos, são elas as responsáveis por manter o funcionamento da associação. Os telefonemas mantêm a comunicação entre a GABRIEL e os ambientes interno, composto por pacientes, possíveis doadores, voluntários e patrocinadores, e externo, composto pela sociedade e os órgãos públicos. O outro fator que possui bastante importância é o combustível que é o responsável pelo transporte dos funcionários e pacientes. Por fim, os eventos voltados para promoção da marca e captação de recursos são, atualmente, a forma mais eficiente encontrada para arrecadar a maior parte de recursos destinados para prestação de contas.

Porem, também existem recursos que não representam gastos significativos para a GABRIEL, como a internet e materiais para divulgação da organização, mas têm grande importância para o seu funcionamento, já que a internet é o elo de ligação mais utilizado nos dias de hoje pela sociedade para obtenção de informações sobre doações de órgãos e da ONG, além de ser o elo mais prático de manter um comunicação com os representantes. Além da internet, os materiais para divulgação da organização são de grande utilidade, pois são auto-explicativos, são mais acessíveis às pessoas e aumentam a chance da divulgação da GABRIEL através do marketing entre pessoas, ou seja, que são divulgados através de pessoas que conhecem a GABRIEL para outras pessoas que não a conhecem.

#### 4.6 Fontes de recursos

Segundo entrevista feita com a presidente da organização, a sustentabilidade da organização é de difícil obtenção, mas é realizada usualmente através de parcerias temporárias com empresas que se interessam com os objetivos da algumas campanhas, de festas beneficentes, que são a principal fonte de recursos da empresa, responsáveis por aproximadamente dois terços da receita anual da associação, de alguns poucos parceiros fixos que geram entradas positivas e constantes na demonstração do resultado do exercício e, por fim, de contribuições de pessoas e empresas privadas. Contudo, caso as receitas não forem suficientes para suprir os custos, a atual presidente é a responsável por cobrir a diferença para o fechamento do balanço.

#### 4.7 Aspectos gerenciais e funcionários

A GABRIEL é composta exclusivamente por voluntários, estrutura que existe pela inexistência de recursos para que a associação possa com gastos extras relacionados a salários de funcionários remunerados.

No dia a dia, a gestão empresarial é feita pela presidente e o diretor executivo. O conselho consultivo e fiscal é composto por voluntários que não têm disponibilidade integral para cumprir com suas obrigações e prestar todos os serviços necessários para o funcionamento da organização.

Nos períodos de campanhas e festas, a organização conta com a ajuda de aproximadamente 20 (vinte) voluntários e, especificamente, nas campanhas de cadastramento de doadores de medula óssea e a atuação de cerca de 200 (duzentos) voluntários.

A indisponibilidade de recursos financeiros impossibilita que a associação possa se estruturar por funções administrativas e construir uma estrutura organizacional forte para gerenciar a organização de maneira eficaz e eficiente. (INÊS, M, s/d)

#### 4.8 Aspectos tributários e OSCIP

Dentre os principais tributos pagos pelas organizações brasileiras estão os de esferas municipais, estaduais e federais, dentro da Constituição Federal e no Código tributário Nacional. As organizações que possuem um quadro de funcionários precisam cumprir com as obrigações tributárias referentes a Consolidação das Leis do Trabalho.

Existe ainda, a falácia que as organizações do terceiro setor não pagam impostos, porém isso não é verdade, somente alguns são passíveis de isenção por meio da aquisição de títulos, como, por exemplo, o de OSCIP. (OLIVEIRA; REZENDE, 2010)

Com relação à GABRIEL, a organização não possui nenhum tipo de isenção tributária, ou seja, a associação precisa pagar todos os tributos que qualquer organização do setor privado paga.

Uma forma viável de diminuir as obrigações pagas pela associação seria a aquisição do título de OSCIP, já que a organização promove, somente, a conscientização da sociedade com relação a aspectos ligados a saúde e não promove nenhum tipo de atividade clínica, sendo apta a se candidatar a receber o título.

Isso beneficiaria a GABRIEL através de renúncias fiscal, disponibilizando um maior montante de fundos financeiros para o desenvolvimento da associação.

#### 4.9 Análise SWOT

##### 4.9.1 Forças

Consideramos o site da GABRIEL como uma força para a organização. O site é muito bem feito, este carregado de informações, notícias e links úteis. Contudo a maior vantagem no site é a sua visibilidade, se fizermos uma busca por “doação de órgãos” no Google, o site da GABRIEL é o segundo da lista o que faz com que o site tenha uma visibilidade enorme e essa visibilidade facilita a divulgação de novas campanhas apoiadas pela GABRIEL.

Outra força presente na GABRIEL é que o tempo de atuação da ONG aumenta a credibilidade que a população tem nela mesma. A GABRIEL atua desde 1999 no mercado e com isso, ao longo desses 11 anos adquiriu credibilidade com a população e essa credibilidade gera um maior apoio da população nas campanhas, porque demonstra que a organização tem seriedade com seus objetivos e presta um serviço de qualidade à comunidade.

O diretor executivo da GABRIEL, Valdir de Carvalho, trabalhou no meio artístico durante muitos anos e com isso possui diversos contatos nesse meio, facilitando assim o apoio e a participação dos artistas aos eventos realizados pela GABRIEL. (INÊS, M, s/d)

#### **4.9.2 Fraquezas**

Ao analisarmos as fraquezas da organização, vemos que existem duas fraquezas que estão presentes no ambiente interno da GABRIEL: a dificuldade na captação de recursos e a inexperiência em gestão de empresas por parte de seus fundadores. A primeira delas, é problemática pois, mesmo a organização tendo credibilidade da população a arrecadação de recursos ainda é precária, fazendo com que a organização tenha que sempre correr atrás de patrocínio e segundo a presidente da organização, Maria Inês, é cada vez mais difícil conseguir patrocínios para a organização. Apesar de a organização prestar um serviço eficiente e de possuir uma credibilidade junto à cidade, a inexperiência em gestão de empresas dos fundadores agrava a situação, não sabe administrar os recursos que possui, diminuindo as chances da organização receber um possível investimento de um novo patrocinador, causando assim, um maior problema para a organização, pois a mesma tem dificuldade em captar e administrar os recursos.

#### **4.9.3 Oportunidades**

Uma das oportunidades que a GABRIEL poderia utilizar é a obtenção do título de OSCIP para facilitar a captação de recursos. Isso faria com que a empresa aumentasse seus recursos e pudesse realizar mais campanhas e alcançar seus objetivos.

A GABRIEL poderia incentivar a criação de novas leis que diminuam a burocracia para doação de órgãos, já que isso é uma das principais causas que inibe as pessoas de doarem seus órgãos. Com a criação de novas leis que possibilitem a diminuição da burocracia presente no país para a doação, o número de doações iria aumentar muito rapidamente, fazendo com que a GABRIEL tenha mais recursos do que tem atualmente.

#### **4.9.4 Ameaças**

As ameaças que a GABRIEL enfrenta no ambiente externo são sobre a falta de conscientização da sociedade a respeito da importância de doação de órgãos e sobre o longo tempo de espera para a aprovação de novas leis que dêem maior precisão nas finalidades da GABRIEL. Atualmente, no Brasil, a sociedade tem muitas ressalvas quando o assunto é doação de órgãos, pois faltam informações concretas sobre o assunto e boa vontade por parte da população. A segunda ameaça diz respeito ao tempo que é necessário para poder retirar os órgãos do corpo humano, atualmente, a espera é muito grande o que faz com que a maioria das vezes os órgãos perca sua utilidade para o novo corpo. Se não houver uma mudança nesse cenário, cada vez será mais complicado conseguir que as doações de órgãos que sejam bem sucedidas em nosso país.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o processo de análise e estruturação deste artigo, foi observado que o estatuto da GABRIEL apresenta uma incoerência com relação aos seus objetivos estatutários e o que ela desempenha no dia a dia. O estatuto da associação define os objetivos como sendo: “Apoiar e desenvolver ações para defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida do ser humano e do meio ambiente, através das atividades de educação profissional, especial e

ambiental”, objetivo que pode ter muitas interpretações e que não especifica o objetivo principal da organização que é da conscientização de sociedade sobre assuntos relacionados à preservação de vida, com foco em doações de órgãos infantis.

Ainda, o estatuto não pré-determina quais são as possíveis formas de sustentação da associação com relação às fontes de recursos financeiros e, por fim, o capítulo décimo primeiro refere-se à GABRIEL como sendo uma portadora do título de OSCIP mesmo que ela não tenha ainda feito a requisição do título perante o Ministério da Justiça.

A partir do que foi proposto como foco do artigo na introdução e dos fundamentos utilizados para análise, concluiu-se que as maiores dificuldades encontradas pelas organizações do terceiro setor, mas especificamente as associações, são a obtenção de recursos financeiros e a existência de problemas existentes de gestão.

Quanto às dificuldades na captação de recursos, pode-se explicar esse acontecimento pelo fato de que empresas privadas não desejam ter sua imagem relacionada a organizações com pouca visibilidade dentro da sociedade, que atende uma parcela restrita da sociedade e, conseqüentemente, não gera retornos esperados para as patrocinadoras.

Além disso, o fato da GABRIEL ser uma associação e não possuir investimentos iniciais, como capitais ou imóveis, fez com que ela, desde o início, busque recursos para sua sustentabilidade desde sua fundação. Ao contrário das fundações que exigem patrimônios para sua formação e podem utilizá-los para captação de capital e atração de investidores. Como, por exemplo, uma fundação de bem estar social que tem como bens campos de futebol e podem alugá-los para captação de recursos.

Uma consideração que tem de ser feita é de que a organização tem que procurar novas formas de captação de recursos, uma vez que as fontes de recursos atuais são insuficientes para cumprir com as obrigações. Por sugestão do próprio diretor executivo da GABRIEL e de pesquisas realizadas é possível considerar a alternativa de que a organização consiga captar recursos via nota fiscal paulista, método que beneficiaria a organização financeiramente de forma fácil e prática para o doador. Ele só teria que depositar suas notas fiscais, sem o cadastro de pessoa física (CPF) nem o cadastro nacional da pessoa jurídica (CNPJ), em urnas distribuídas pela cidade, não tendo que doar dinheiro em espécie. O benefício seria somente transferido de dono, ou seja, ao invés da pessoa física deixar de pagar impostos, seria a GABRIEL que usufruiria desta isenção.

Esse método pode ser útil para a organização, visto que não é necessário um grande esforço de quem esta se dispondo a realizá-lo e pode gerar uma captação de recursos, ainda que mínima, mas a curto prazo seria de grande ajuda para uma organização como a GABRIEL que possui tantas dificuldades na captação de recursos.

Além da nota fiscal paulista, outra fonte de recursos é por intermédio da requisição e aquisição do título de OSCIP. Dessa forma, a associação passaria a ter benefícios fiscais e, por conseguinte, a organização passaria a ter mais recursos, possibilitando a adesão de novos projetos.

Com relação aos problemas em gestão administrativa, a associação possui um problema de inexperiência administrativa e impossibilidade de contratação de profissionais aptos a fazer este tipo de trabalho para GABRIEL. Tendo em vista um melhor modelo de gestão, seria necessária a contratação de funcionários qualificados para compor e desempenhar tarefas financeiras, de marketing, de recursos humanos e operacionais da forma mais eficiente e eficaz. Uma possível alternativa seria formar parcerias entre a GABRIEL e empresas júnior de faculdades de administração próximas, inseridas na mesma região, para realização de ajustes e mudanças na forma de gestão da associação, pois essas empresas também fazem parte do terceiro setor e, conseqüentemente, não possuem fins lucrativos, fator importante e de grande utilidade para a organização

Com mais recursos e formas adequadas de gestão, as ambições da organização serão maiores, assim como as responsabilidades que a GABRIEL teria. Acreditamos que a GABRIEL tem potencial para crescer ainda mais se possuir os recursos e o direcionamento correto para isso.

## 6 REFERÊNCIAS

BRASIL a, **Lei 9.343**,1997. Disponível em:  
<http://www.ibap.org/rdp/00/22.htm>

BRASIL b, **Lei 9.608**,1998. Disponível em:  
<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1998/9608.htm>. Acesso em 03/mai/2010

BRASIL c, **Lei 9.790**, 1999. Disponível em:  
<http://www.fazenda.gov.br/spe/publicacoes/reformasinstitucionais/sintedaleislacao/leis/LEI%2009.790.99.pdf>. Acesso em 03/mai/2010

BRASIL d. **Lei 10.406, art 53**. 2002. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Codigos/quadro\\_cod.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Codigos/quadro_cod.htm). Acesso em: 10/05/2010.

FASFIL/IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil**, 2004. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>

GABRIEL. **Doação de órgãos**. Disponível em:  
<http://www.gabriel.org.br/doacaodeorgaos.html>. Acesso em 04/mai/2010

GABRIEL. **Estatuto** elaborado pela própria instituição. 2000.

GRÁVIDAS ONLINE. **Ácido fólico na gravidez**. Disponível em:  
<http://www.gravidasonline.com/acido-folico-na-gravidez/>. Acesso em 04/mai/2010.

GUIA DO BEBÊ. **Alimentação da gestante**. Disponível em:  
[http://guiadobebe.uol.com.br/gestantes/acido\\_folico1.htm](http://guiadobebe.uol.com.br/gestantes/acido_folico1.htm). Acesso em 03/mai/2010.

INES, Maria. **Publicação eletrônica**. [Algumas dúvidas]. Mensagem recebida por eyprado@gmail.com em 20/mai/2010.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12º edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Legislação sobre o sistema nacional de transplantes**. Disponível em: <http://dtr2001.saude.gov.br/transplantes/legislacao.htm>. Acesso em 04/mai/2010

REZENDE, A; OLIVEIRA, L. **Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos** (Terceiro Setor). Notas de Aula. Campinas: FACAMP, 2010.