

O PAPEL DA FUNDAÇÃO TIRADENTES COMO TERCEIRO SETOR ATUANTE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

THE ROLE OF THE FOUNDATION TIRADENT AS A THIRD ACTING SECTOR IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIAS

SILVA, Renato Ribeiro¹
VILARINHO, Tatiane Ferreira

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a estrutura e a gestão da Fundação Tiradentes enquanto Terceiro Setor atuante na Polícia Militar do Estado de Goiás. Para isso, devemos compreender o Terceiro Setor no Brasil; analisar a Organização Da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); diferenciar Fundação e Associação; e entender a função de instituições públicas na gestão desse Terceiro Setor. Como metodologia, foram realizadas entrevistas com um integrante do Ministério Público de Goiás e com um Gestor da Fundação Tiradentes, o qual exerce sua atividade e está ligado intimamente ao funcionamento do Terceiro Setor na PMGO, e por fim, foi utilizada uma ferramenta designada matriz SWOT, para uma ampla análise de gestão, através das entrevistas realizadas, elaborando uma estratégia, através da verificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, com finalidade de termos uma perspectiva ampla do funcionamento desse tipo de instituição no cenário escolhido.

Palavras-chaves: Terceiro Setor. Polícia Militar de Goiás. Fundação Tiradentes.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the structure and management of the Tiradentes Foundation as a Third Sector active in the Military Police of the State of Goiás. For this, we must understand the Third Sector in Brazil; analyze the Civil Society Organization of Public Interest (OSCIP); differentiate Foundation and Association; and understand the role of public institutions in the management of this Third Sector. As a methodology, interviews were carried out with a member of the Goiás Public Prosecutor's Office and with a Manager of the Tiradentes Foundation, who is active and closely linked to the functioning of the Third Sector in PMGO, and finally, a tool called SWOT , for a broad management analysis, through interviews conducted, elaborating a strategy, through the verification of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, in order to have a broader perspective of the functioning of this type of institution in the chosen scenario.

Keywords: Third sector. Military Police of Goiás. Tiradentes Foundation.

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás – (CAPM), assessoriar@live.com. Goiânia-GO, novembro de 2018.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa analisa o Terceiro Setor e sua estruturação, a qual inclui as fundações, as organizações não governamentais, as entidades filantrópicas, entre outras. Essas instituições são privadas, sem fins lucrativos e destinadas ao desenvolvimento social da comunidade. E, ainda, a essas entidades, sim fins lucrativos, são aplicadas as regras jurídicas das Associações ou Fundações.

Desta forma, tanto as associações quanto as fundações são criadas por um grupo para o desenvolvimento de um bem comum social. Contudo, a primeira é constituída pela união de pessoas e a segunda por um patrimônio, aprovada previamente pelo Ministério Público.

Nesta pesquisa, o Terceiro Setor é apresentado como alternativa adotada pela Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), com o intuito de proporcionar um maior amparo aos policiais militares da ativa, inativos, pensionistas e de seus dependentes. A PMGO é uma instituição que exerce atividade profissional de caráter singular, pois seus profissionais correm risco de vida todos os dias, com o intuito de manterem a ordem pública e a paz social da comunidade.

Assim, para desempenho deste profissional, que atua na proteção de vidas alheias, são necessário benefícios para si e para sua família, talvez mais que para outro profissional, devido à exposição constante a eventos de risco. Com tal intuito, foi criada a Fundação Tiradentes, que tem como finalidade proporcionar a assistência social aos Polícias militares de Goiás, aos pensionistas e dependentes (FUNDAÇÃO TIRADENTES, 2014).

Diante disso, este trabalho pretende responder ao seguinte problema: Qual seria a estrutura e a gestão da Fundação Tiradentes como Terceiro Setor atuante na PMGO? Para essa investigação, objetivamos também a pesquisa de como se dá o Terceiro Setor no Brasil; o que é a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), qual a diferenças entre Fundação e Associação; qual a função de instituições públicas na gestão desse Terceiro Setor; e por fim, foi utilizada uma ferramenta designada matriz SWOT, para uma ampla análise de

gestão, através das entrevistas realizadas, elaborando uma estratégia, através da verificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Ademais, este trabalho se justifica no fato de que ainda não existe uma literatura consolidada que analise o papel do Terceiro Setor na Polícia Militar do Estado de Goiás, bem como sua estrutura e gestão. Assim, contribuir para esse entendimento pode propiciar, sobretudo ao gestor policial militar, ferramentas para avaliação e tomadas de decisão quanto ao assunto.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas entrevistas com um integrante do Ministério Público de Goiás e com um Gestor da Fundação Tiradentes, o qual exerce sua atividade e está ligado intimamente ao funcionamento do Terceiro Setor na PMGO.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O termo “Terceiro Setor” começou a ser citado nos anos 70 nos EUA para identificar um setor da sociedade que atua através de organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos (SMITH, 1991). É um setor produtivo que não se enquadra, tanto na administração pública (federal, estadual e municipal), que é considerado o Primeiro Setor, quanto no setor privado, cujo objetivo final é o lucro, chamado de Segundo Setor.

Portanto, o Terceiro Setor pode ser conceituado, grosso modo, como um aglomerado de atividades voluntárias, sem influências governamentais e sem finalidade lucrativa. Segundo Fernandes (1997), algumas das características mais proeminentes desse setor são sua criação e funcionamento, com forte participação voluntária, fomentando práticas já usuais, como a caridade, a misantropia e o mecenato, incorporando conceitos de cidadania e expondo-os à sociedade (FERNANDES, 1997, p. 27).

Além disso, em termos econômicos, de acordo com Salamon e Anheier (1992), esse setor possui cinco características fundamentais que o define: são formalmente constituídas, devem possuir uma estrutura básica não governamental, gestão própria, não pode ter fins lucrativos e, por último, deve ter uso significativo de mão obra voluntária (SALAMON e ANHEIER, 1992, p. 8).

Juridicamente, as instituições que fazem parte do Terceiro Setor estão sob a forma de Associações ou Fundações. As primeiras são colocadas como um grupo de pessoas que não possuem objetivos econômicos e, desta forma, não há distribuição de lucros entre os seus participantes. Nelas, quem direciona suas ações é o seu Estatuto Social. Geralmente a sua atuação é no ramo social, ambiental, da saúde ou educação.

As Fundações, por sua vez, são instituições de direito privado que se constituem através de bens ou direitos com personalidade jurídica, possuem objetivos filantrópicos e se caracterizam pela organização de um patrimônio com finalidade preestabelecida. São elas que financiam as atividades do Terceiro Setor.

De acordo com Matos (2015), a Fundação pode ser designada como patrimonial, personalizada e afetada ou direcionada a um fim. Sendo que o complexo das atividades econômicas é definido pela parte patrimonial, através de bens e direitos que pertencem à um sujeito de direito. Quando este sujeito de direito quer ser titular de direitos e obrigações, podemos falar do fato de ser personalizado. E por último, direcionado a um fim na vinculação da entidade a determinada finalidade a ser perseguida.

O quadro abaixo relaciona as diferenças básicas entre associação e fundação:

Quadro 1 – Comparativo entre Associação e Fundação

CARACTERÍSTICAS	ASSOCIAÇÃO	FUNDAÇÃO
Constituição	Constituída por pessoas.	Constituída por patrimônio, aprovada Previamente pelo Ministério Público.
Patrimônio inicial	Pode ou não ter patrimônio Inicial.	O patrimônio Inicial é condição para sua criação.
Finalidade	É definida pelos associados e pode ser alterada a qualquer tempo por decisão da Assembleia.	É definida pelo instituidor e é perene.
Deliberações	Os associados deliberam livremente.	As regras para deliberações são definidas pelo Instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.
Registro e Administração	São simples.	São mais burocráticos.

Regimento	Regida pelos artigos 44 e 61 do Novo Código Civil.	Regida pelos artigos 62 e 69 do Código Civil.
Criação	Criada em Assembleia por intermédio de decisão de um grupo de pessoas com objetivos comuns.	Criada em assembleia por Intermédio de escritura pública com transcrição e ou testamento. Todo ato fica condicionado à prévia. aprovação do Ministério Público.

Fonte: (INSTITUTO PAPEL SOLIDÁRIO, 2012 adaptado pelo autor, 2018)

O Terceiro Setor tem muito a ser explorado, uma vez que alguns especialistas o veem como uma alternativa para a crise, pois mesmo com a característica de ter a obrigatoriedade de possuir muitos voluntários, há uma porcentagem na gestão da própria instituição que necessita de profissionais remunerados.

Desta forma, D'Egmont (2016) explica que o Terceiro Setor continua em pleno avanço, mesmo com a crise no Brasil. As inovações não param de surgir, como, por exemplo, o Clube de Contribuição Mensal, no qual as ONGs arrecadam doações para seus projetos sociais, sendo uma das opções a serem realizadas após uma campanha de financiamento coletivo normal, pois já houve uma divulgação prévia da ONG, do projeto social e de suas necessidades, e seus contribuintes se tornam recorrentes.

Outro conceito caro a esta análise é a de estrutura organizacional. Para isso, o aporte de Maximiano (2006) é fundamental para essa apreensão mais ampla. Segundo ele, a organização é enxergada como uma associação de recursos que agem no sentido de obterem um mesmo objetivo. A partir dessa definição, é possível associar com a tipologia das organizações, proposta por Chiavenato (2006), em que elas são divididas em linear (simples, que se baseia na unidade de comando), funcional (separação, distinção e especialização das atividades, com autoridades divididas) e linha-*staff* (combinação dos dois tipos anteriores).

A partir dessas delimitações mais teóricas, Cury (1995) propõe, levando em consideração os tipos de estrutura (formal e informal), representações gráficas das mesmas. Desta forma, o principal instrumento para isso seria o organograma, que representa os órgãos componentes de uma empresa, as ações desenvolvidas por cada um deles, as interdependências, os níveis administrativos

e a via hierárquica. Tudo isso com o objetivo de racionalizar o processo de trabalho organizacional de forma mais clara.

Compreendendo a estrutura organizacional, faz-se necessário entender o que vem a ser gestão. Para isso, a definição de gestão, sob um viés mais estratégico, como adotada por Sobral & Peci (2008), é fundamental, pelo fato de a descreverem como um processo que tem como objetivo o alcance de resultados de determinada organização, com o esforço do restante da equipe.

2.1 ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP)

Foi apresentado em tempo presente, na legislação federal, modificações importantes acerca das organizações da sociedade civil, tais como: a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, pelo Poder Público, como a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Ferrarezi (2002) constata que a Lei das OSCIPs partiu do pressuposto de que a sociedade civil deixou de ser um monopólio do Estado. Entretanto, para ele, isso não pode ser visto como uma falta de interesse ou de compromisso por parte dele, muito menos como uma terceirização de suas incumbências, mas por razões da própria dinâmica dessa mesma sociedade, que caminha cada vez mais para uma independência, fruto da ineficiência natural em se cumprir toda a demanda (FERRAREZI, 2002, p. 116).

Assim, para obter essa qualificação especial de OSCIP, a entidade deve ser constituída com a natureza de Associação ou Fundação, e requerer ao Ministério da Justiça uma avaliação preenchendo os requisitos previstos em legislação própria.

Sendo assim, o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que pode ser visto como uma parceria, oferece possibilidades de inúmeros benefícios. Dentre eles, dois se destacam. O primeiro se manifesta através de doações que advêm de empresas privadas, as quais podem deduzir em seu imposto de renda. O segundo benefício se refere a parcerias com o poder público, que permite receber recursos específicos para desenvolver determinado trabalho.

Segundo Centa (2015), esses benefícios se materializam em possibilidades de receber doações de empresas (dedutíveis), bens móveis considerados irrecuperáveis, firmar parcerias com o Poder Público, receber bens apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados pela Secretaria da Receita Federal (CENTA, 2015, p. 1).

Por certo, esse título de qualificação, aplicado em conjunto com outras variáveis, torna-se relevante para o atingimento de metas e resultados, alargando os potenciais benefícios no processo de desenvolvimento econômico.

Cabe ressaltar aqui o pensamento de Chiavenato (1999), segundo o qual “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver” (CHIAVENATO, 1999 p. 409). Ou seja, aprimoramento das qualidades de um determinado indivíduo ou grupo, a fim de atender as demandas que surgem na empresa, tornando a mais competitiva dentro do ambiente globalizado em que atua, o desenvolvimento de pessoas nos dias atuais, e o cenário competitivo faz com que, seja com os profissionais já buscam se preparar para o mercado de trabalho seja com pequenos cursos, uma graduação, pós graduação facilitando o recrutamento e seleção das empresas uma vez que um candidato está preparado a própria empresa vai atrás desses para completar seu quadro de funcionários.

2.2 FUNDAÇÃO TIRADENTES

De acordo com Fundação Tiradentes (2014), a Fundação Tiradentes foi criada no dia 15 de julho de 2003, devido à necessidade de atuação no setor específico de atendimento social para o policial militar de Goiás.

O atendimento social requer atenção e, conforme Lima (2014), esse serviço nasceu no sentido de atender às necessidades sociais apresentadas pela população sob a perspectiva de “ajuda” aos necessitados que se encontravam em situação de vulnerabilidade, e não como uma forma de reconhecimento dos direitos desses indivíduos. Assim, o assistente social era requisitado apenas para executar as ações desenvolvidas pelo Estado.

A Fundação Tiradentes tem um arcabouço de atuação amplo. São inúmeros serviços prestados para o seu público. Dentre eles, fornecer programas

de assistência social em geral, assistência póstuma, atividades físicas, sociais e espirituais, assistência médica e odontológica, além de outros programas educacionais, com intuito do amparo social aos policiais militares, pensionistas e dependentes.

Em relação à saúde dos beneficiários, de acordo com Fundação Tiradentes (2014), são mantidos 16 (dezesesseis) consultórios médicos e odontológicos no Hospital da Polícia Militar, além dos instalados na região metropolitana de Goiânia e interior do Estado de Goiás. Além de consultórios médicos e odontológicos, a Fundação oferece uma academia para atividade física.

A fundação também é composta de Curadores, órgão de decisão superior; Conselho Fiscal, órgão de controle interno; e Diretoria Executiva, que coordena, supervisiona e executa diretrizes para o funcionamento da instituição. Diante disso, todas as decisões da Fundação Tiradentes são inspecionadas e auxiliadas por treze membros.

Além disso, o capítulo V do Estatuto da Fundação Tiradentes prevê a prestação de contas ao Ministério Público, anualmente, através da Diretoria Executiva da Fundação, a respeito de suas atividades, gastos e investimentos durante aquele período anual.

Devido aos inúmeros serviços e obrigações ofertados pela Fundação Tiradentes, vê-se a efetividade da gestão, através do trabalho em equipe, permeado de erros e acertos, utilizando os recursos de que dispõem para se atingir os objetos e resultados esperados. Dentro desse contexto, é imprescindível considerar todo o trabalho de gestão arquitetado por essa instituição.

2.3 A GESTÃO INSTITUCIONAL NA FUNDAÇÃO TIRADENTES

Primeiramente, cabe considerar que o termo gestão refere-se ao ato de gerência e administração. A gestão institucional, nesse sentido, é composta de duas frentes, sendo a primeira baseada nos processos de planejamento, organização, liderança, supervisão e avaliação. Por outro lado, todo o gerenciamento de pessoas e recursos, a fim de que tudo esteja alinhado ao objetivo maior da instituição.

O gestor, nesse sentido, deve se atentar para toda a corporação, as dificuldades e desafios, no intuito de propor ações para melhoria no serviço

prestado. Assim, de acordo com Rocha (2011), a definição de gestor está intrinsecamente ligada à sua função no interior da organização da qual faz parte. É ele quem interpreta os objetivos propostos pela organização e atua, planejando e dirigindo, para esse funcionamento orgânico de toda uma cadeia de funções. Assim, o gestor é o responsável por desenvolver planos de estratégias e operações, conceber as estruturas e estabelecer as regras, políticas e procedimentos mais convenientes aos planos outrora desenvolvidos.

Portanto, a gestão no Terceiro Setor, em um âmbito não governamental, vem ampliando a sua direção para outros domínios, incorporando empresas públicas e se manifestando, cada vez mais, na sociedade civil. Diante disso, a gestão da Fundação Tiradentes trata da administração desse setor como um todo.

De maneira geral, a Fundação Tiradentes se externa nessa tarefa pretendida, sendo um canal não governamental de promoção da segurança e cidadania aos policiais militares e sua família, buscando atingir o objetivo de promover um bem-estar social. Como ainda não há pesquisas finalizadas sobre a efetividade, integral ou parcial, dessas ações, não podemos, aqui, externar opiniões concretas sobre o cumprimento desse objetivo.

3 METODOLOGIA

Como já foi dito, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a estrutura e a gestão da Fundação Tiradentes como Terceiro Setor atuante na PMGO. De maneira específica, busca-se compreender o Terceiro Setor no Brasil; analisar a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); diferenciar Fundação e Associação; entender a função de instituições públicas na gestão desse Terceiro Setor; e, por fim, utilizar a ferramenta matriz SWOT, para uma ampla análise de gestão. A partir disso, pretende-se verificar a atuação do Ministério Público junto às Fundações em especial à Fundação Tiradentes.

Para atingir esses objetivos, a pesquisa adotou como percurso, primeiramente, a revisão de literatura que trata do Terceiro Setor, OSCIP e da Fundação Tiradentes. Além disso, foram realizadas entrevistas, que buscaram analisar a estrutura e a gestão da Fundação Tiradentes. Para isso, foi necessário

indagar um representante do Ministério Público e um Gestor da Fundação Tiradentes. A justificativa para essa escolha reside no fato de que ele é o responsável pelo controle externo das Fundações, o que traz uma perspectiva mais ampla sobre esse tipo de instituição no cenário escolhido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa foram divididos em três blocos, conforme respondentes, o primeiro com o Ministério Público, o segundo com o Gestor da Fundação Tiradentes e por fim, uma avaliação sistemática das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, através da ferramenta matriz SWOT.

4.1 MINISTÉRIO PÚBLICO

Todas as Fundações são auditadas pelo Ministério Público (MP). O patrimônio da Fundação é formado por bens, designados por uma pessoa física que doa seus bens para o advento dessa instituição, tendo como objetivo o bem-estar público e social. Esse acompanhamento realizado pelo MP, que possui uma promotoria específica para essa análise constante (também chamada de Curadoria de Fundações).

Para verificar a atuação do Ministério Público (MP) junto às Fundações, em especial à Fundação Tiradentes, entendeu-se qual a o conceito do que é Fundação e como é seu controle externo. Para elucidar como ocorre esse controle externo buscou-se respostas junto ao Ministério Público de Goiás.

Em um primeiro momento, houve pelo entrevistado, a delimitação da importância do controle externo do Ministério Público nas fundações do Estado. A mesma afirma que o “controle material de caráter permanente no território nacional que é promovido pelo MP”. O que corrobora com a literatura no Quadro 1 a qual afirma que “As regras para deliberações são definidas pelo Instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público”.

Segundo o entrevistado, esse tipo de controle, que não é único dessas instituições, é material, de caráter permanente, e acontece em todo o território nacional. Contudo, as Fundações merecem uma maior atenção pelo fato, o seu

cerne, ser uma pessoa jurídica hipossuficiente, não tendo capacidade plena e não pode existir sem que o curador tome conta da mesma. Nas palavras da respondente, “a Fundação não pode existir sem um curador tome conta dela. É como uma pessoa mais ou menos incapaz que precisa estar assistido, ela nunca ganha maturidade suficiente para andar só”, e por isso esse controle é institucionalizado, em vias materiais, financeiras, patrimoniais, orçamentárias e de finalidade. Isso garante, portanto, uma eficácia e amplitude do controle nessas instituições.

Portanto, vê-se que esse acompanhamento contínuo das Fundações, do momento em que nascem até sua dissolução total, pelo Ministério Público, torna esse órgão um porta-voz oficial para a compreensão desse tipo de instituição.

Em vista disso, foi necessário questionar também em quais circunstâncias a atuação do Ministério Público ocorre nas Fundações. Segundo o entrevistado, por ter como base um princípio de continuidade de fiscalização, priorizando a permanência dessa contenção por parte do Estado, a atuação ocorre sempre e é obrigatória, dadas as especificidades desse tipo de órgão que, em seu íntimo, necessita de uma tutela maior e ampla. Por isso, mesmo antes da instituição de uma nova Fundação, o MP já é acionado, a fim de verificar toda a situação dos trâmites prévios, durante o funcionamento, até a total dissolução da mesma. Nesse sentido, o entrevistado foi categórico em afirmar que não há nenhuma possibilidade de um organismo dessa natureza existir sem o Ministério Público.

A partir da questão anterior, buscou-se uma maior clareza no sentido de compreender de que maneira esse tipo de fiscalização era feita. Dessa forma o entrevistado afirmou que à Fundação são feitas auditorias institucionais permanentes, tendo total transparência entre ela e o MP. A caráter de ilustração, a representante do Ministério Público disse que todas as ações, de níveis humanos a de recursos, são submetidas a avaliações no momento de sua instituição. Mais uma vez, ressalta-se todos os níveis pelos quais essa avaliação passa: patrimonial, pessoal, financeiro, de exercício de atividade, além de inspeções ordinárias anuais em dias não marcados, com técnicos do MP se deslocando às instituições. Esses técnicos são especializados em todos esses critérios de avaliação elencados e possuem total isenção perante a Fundação

avaliada, por meio de equipes separadas e em dias separados, com um questionário de mais de 300 (trezentas) perguntas.

Além disso, há a obrigatoriedade de prestação de contas anuais, que são realizadas por auditoria externa independente, também submetida à convalidação dentro do próprio Ministério Público. Ou seja, há uma auditoria dentro do próprio MP, a fim de verificar se a auditoria externa acompanhou adequadamente e fez tudo dentro dos trâmites cabíveis. O critério, a rigidez e a sistematização são os moldes pelos quais essa auditoria é feita, obedecendo todas as questões inerentes à lei.

4.2 GESTOR DA FUNDAÇÃO TIRADENTES

Para analisar a estrutura e a gestão da Fundação Tiradentes (FT) como Terceiro Setor atuante na Polícia Militar do Estado de Goiás foi feita entrevista com o gestor da referida instituição.

De acordo com o entrevistado, a FT surgiu em meio a crises financeiras diversas do Estado, contexto nas quais os recursos do Fundo de Assistência Social (FAS) eram utilizados para fins diversos como “compra de combustível, pneus, manutenções...”, ou seja, finalidades diferentes de assistência social e saúde, que é o objeto do FAS. Assim, o gestor da Polícia Militar de Goiás naquela época, 2003, criou a Fundação Tiradentes, que, no entendimento do momento, seria o melhor instrumento para que se pudesse ter a aplicação efetiva do FAS na finalidade estrita dele, assistência social e saúde e mecanismos de controle.

Conforme o respondente, não existem registros da aplicação do FAS antes da criação da FT. A partir dessa criação tornou-se obrigatório a criação de planos anuais de aplicação do recurso do FAS, “de acordo com o modelo de Fundação isso se faz necessário”. Tal exigência é confirmada pela literatura e também pela representante do Ministério Público de Goiás. Toda a gestão é auditada pelo Conselho de Curadores, Conselho Fiscal e Ministério Público. A Fundação só pode usar recursos e fazer aplicações conforme o que foi devidamente aprovado por estas instâncias. Conforme o respondente, são feitas duas auditorias internas anuais e uma externa por meio órgão verificado, esta auditoria externa é obrigatória e custeada pela própria FT.

De acordo com o respondente, a FT tem a Diretoria Executiva e Conselho Fiscal que são indicados pelo Conselho de Curadores sob a supervisão do MP. Todas as funções estatutárias da FT são voluntárias e não remuneradas. O que corrobora com o conceito de terceiro que não tem fins lucrativos como conceitua (Smith, 1991; Fernandes, 1997; Salamon e Anheier, 1992). São três cargos na FT que não são remunerados: Presidência, Diretoria Administrativa e Diretoria Financeira os demais, obrigatoriamente, são remunerados com regime CLT e por seleção externa de acordo com competência de funções e cargos e salários. Todos os Policiais militares, da ativa, que atuam no local são pertencentes ao Centro de Assistência Social da PMGO (CASO). O total de funcionários da FT gira em média de 170 pessoas.

Os principais serviços prestados pela Fundação, conforme o gestor são os serviços compartilhados de Projetos, Tecnologia da Informação, Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação e Compras. Todos estes disponíveis na sede da Fundação Tiradentes.

O programa de saúde como HPM, consultórios da região metropolitana e interior. Todos os recursos para manter estes serviços são originados de guias do IPASGO, FAS e consultas particulares. Ainda, o programa social, programa de fardamento e educacional.

Ao ser perguntado quais os maiores desafios o gestor respondeu que foi “criar a cultura de gestão organizacional que se parecesse com a iniciativa privada, que fugisse dos vícios e das amarras da gestão pública e que pudesse incorporar na gestão da Fundação preceitos e princípios para que ela pudesse ter resultados mensuráveis”. Com isso foi criado o sistema de gestão da qualidade, em 2012, certificação ISSO 9001 em 2013, processos foram eliminados e redução de funcionários.

Segundo o respondente há, a perspectiva de suspensão do FAS, devido a inúmeras ações judiciais em seu desfavor. Diante disso, a FT busca outras fontes de tentar manter a assistência social e saúde, como a Faculdade. E está sendo prospectada a possibilidade de criação de uma cooperativa de crédito como fonte permanente.

4.3 - Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar o posicionamento e gestão de uma organização, pois proporciona a transparência de seu ambiente interno, pelos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades. Segundo Costa (2004) a avaliação da competitividade da organização é um dos principais pontos de concentração no objetivo e planejamento estratégico. Dessa forma, tornar-se importante à análise do ambiente interno e externo, que favorece ou prejudica a empresa.

Com base na análise, foi verificado como forças, a estrutura organizacional da Fundação Tiradentes e a projeção de planos solidificados. Como fraquezas, o déficit de qualificação e a escassez de recursos. Sobre as ameaças, entende-se que seria a dissolução do FAS e o atraso de repasses do Estado. Por fim, as oportunidades surgiram dos planos solidificados, como a implantação da cooperativa de crédito (SICOOB) e a requisição ao Ministério da Justiça, do título de OSCIP, tendo em vista trazer benefícios e vantagens econômicas para a Fundação Tiradentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação se assentou em um percurso bastante claro e delimitado desde o início. O foco aqui foi compreender a estrutura e a gestão da Fundação Tiradentes como Terceiro Setor atuante na PMGO. Para isso, foi necessário o delineamento de 5 (cinco) etapas, a saber: rastrear o arcabouço teórico disponibilizado para compreender a definição de Terceiro Setor, a partir de uma revisão literária bastante proeminente à definição; compreender a estrutura e funcionamento de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); pesquisa institucional sobre a Fundação Tiradentes; investigar a gestão institucional na fundação citada; elaborar estratégias através da verificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, com a ferramenta matriz SWOT.

A colheita de resultados a partir de entrevistas com um representante do Ministério Público e com um Gestor da Fundação Tiradentes, a fim de aferir suas atuações mediante as Fundações, quanto ao primeiro momento da

pesquisa, foi possível concluir que o Terceiro Setor é parte fundamental para um atendimento mais amplo da sociedade civil, uma vez que não há capacidade gerencial para atender a determinados nichos específicos. Portanto, essas instituições são de extrema importância no sentido de uma distribuição da cidadania como um todo. Isso corrobora também com a segunda fase do trabalho, uma vez que as OSCIPs são frutos do resultado dessa deficiência outrora apreendida.

A partir dessas constatações iniciais, foi possível verificar o caso específico da Fundação Tiradentes, analisando seu histórico, estrutura, objetivos e função social específica para, então, definir e compreender de que maneira o modelo de gestão institucional utilizada na fundação específica serve para gerir todas as necessidades que a entidade se propõe a resolver socialmente.

Por fim, se investigou, por meio de entrevistas e pesquisa previamente preparadas, como o Ministério Público e a própria Fundação se posicionam diante das atribuições de cada um. Verificou-se que essas instituições possuem, por determinação constitucional, um órgão especificamente aparelhado para o controle contínuo de todo seu funcionamento, desde a criação até sua dissolução total. Além disso, tratou dos desafios e princípios da gestão, bem como as dificuldades enfrentadas para burlar um aparelhamento institucional, no sentido de empenhar-se em uma independência da Fundação Tiradentes.

Desta forma, por meio desse itinerário construído a partir dessas etapas, foi possível compreender, de maneira mais ampla, além de questões pontuais, como estrutura, funcionamento e jurisdição, a importância social do Terceiro Setor para a busca do bem-estar social, no qual deve estar empenhado não somente o governo, mas todas as iniciativas individuais e coletivas, a fim de se garantir a cidadania plena ao maior número de pessoas possível. Como já dito, ainda não é possível aferir toda a contribuição que fundações como a Tiradentes pode oferecer em longo prazo, uma vez que pesquisas nesse sentido ainda são praticamente inexistentes. Contudo, é inegável que haja motivos substanciais para sua existência.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Osmar; CARRENHO, Ana Carolina Barros Pinheiro. *Diferenças entre associação e fundação*. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. 2009.

BRASIL. Polícia Militar do Estado de Goiás. Primeira Seção do Estado-Maior. Portaria nº 007, de 13 de fevereiro de 2006. Estabelece procedimento a ser adotado quando do envolvimento de PM em ocorrência crítica. *Gabinete do Comandante-Geral*, Goiânia, GO, 13 de fevereiro de 2006.

CENTA, Léster. Estratégias para Fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Coord.). *Terceiro Setor e Desenvolvimento Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, São Paulo: GIFE, 1997. p. 89 a 112.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, Antonio. *Organização e Métodos: uma visão holística*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. - São Paulo: Saraiva, 2004.

D'EGMONT, Tahiana. Existe Dinheiro Para O Terceiro Setor Em Meio à Crise? Disponível em: < <https://www.filantropia.org/informacao/8485-existe-dinheiro-para-o-terceiro-setor-em-meio-%C3%A0-crise>>(2016) Acesso em: 25 de nov. 2018.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg et. ai.. 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERRAREZI, Elisabete. (2002). OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: *Comunidade Solidária*. 2. ed. 116p. Disponível em: <www.mj.gov.br/snj/oscip.htm>. Acesso em: 16 de nov. 2018.

FUNDAÇÃO TIRADENTES. *Uma História de Ações pela Vida*. Goiânia: FT, 2014.

_____. Programas. Disponível em: <www.tiradentes.org.br>. Acesso em: 26 nov. 2018.

LIMA, Mícarla. A inserção do serviço social nas instituições da política de segurança pública em natal/RN: limites e possibilidades. Disponível em: <monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4670/1/AnnaFML_Monografia.pdf>. Acesso em: 25/10/2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTEIRO, Lilian; Em tempos de crise, o Terceiro Setor se apresenta como uma saída para o novo emprego. Disponível em: <www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/06/26/internas_economia,879119/terceiro-setor-se-apresenta-como-uma-saida-para-o-novo-emprego.shtml> Acesso em: 22/10/2018.

MATOS, F. N. de. *Fundações públicas de direito privado: breve ensaio sobre o exercício da função administrativa sob regime de direito privado*. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/58742/57535>> Acesso em: 21/10/2018.

“O que é uma OSCIP e sua finalidade?” Instituto IAIED (Instituto Assistencial de Desenvolvimento Humano, Educacional e Desportivo). Publicado em 07 de Jan. de 2007.

ROCHA, G. Qual é o seu conceito de gestão? *GustavoRocha.com*. 13 set. 2011. Disponível em: <<https://gustavorochacom.com.br/2011/09/13/qual-e-o-seu-conceito-de-gestao/>>. Acesso em: 22/10/2018.

RODRIGUES, M. P. R. *Gestão Da Polícia Militar: A Cultura Institucional Como Agente Limitador Da Construção De Uma Polícia Cidadã*. 2010. 93f. Tese (Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

SALAMON, Lester e ANHEIER, Helmut. In: *Search of the nonprofit sector I: the question of definitions*. Voluntas, 1992.

SMITH, David Horton. *Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Summer, 1991. pp.137-50.

SOBRAL, Filipe & PECL, Alketa. *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE

a. Perguntas ao representante do Ministério Público de Goiás

01 – Qual a importância do Controle Externo do Ministério Público nas Fundações do Estado?

02- Como as Fundações são auditadas?

03- Em que momentos ou situações se tem a atuação do Ministério Público?

b. Perguntas ao gestor da Fundação Tiradentes

- 1) Como foi criada a Fundação Tiradentes?
- 2) Qual o papel da Fundação Tiradentes na Polícia Militar de Goiás?
- 3) O que mudou na PM, após a implementação da Fundação Tiradentes?
- 4) Quais foram os maiores desafios?
- 5) O que mudou na assistência social ao PM e à sua família? Há evidências que podem ser demonstradas?
- 6) Como é a estrutura da Fundação Tiradentes? Teria algum documento para complementar que posso utilizar?
- 7) Existem aspectos negativos a serem tratados e positivos a serem destacados? Quais seriam? Há evidência concreta para que possa anexar?
- 8) Quais os principais serviços prestados pela Fundação?
- 9) Quais as principais dificuldades para a gestão da Fundação?
- 10) Qual a visão de futuro para a Fundação Tiradentes?
- 11) Qual a quantidade de funcionários da Fundação?
- 12) Existem na Fundação funcionários voluntários? Se sim como é a divisão de tarefas? Isso influencia na gestão?
- 13) Qual a importância do Controle Externo do Ministério Público para Fundação?
- 14) Como a Fundação Tiradentes é auditada? Há evidências? Seria possível disponibilizar?

Para cada um dos itens fazer comentário

CATEGORIAS A SEREM ANALISADAS

COMO SÃO GERIDOS OS

Processos internos

- 1) Recursos físicos e financeiros
- 2) Quadro administrativo
- 3) Sistemas de comunicação
- 4) Processos de melhoria da qualidade
- 5) Tomada de decisão
- 6) Inovações

Relações humanas

- 7) Liderança
- 8) Capacitação e desenvolvimento de colaboradores
- 9) Nível de comprometimento
- 10) Equipes de trabalho
- 11) Grau de autonomia dos envolvidos
- 12) Relacionamento entre colaboradores

Sistemas abertos

- 13) Alianças estratégicas
- 14) Relações com a comunidade
- 15) Relações com os financiadores
- 16) Relações com o governo
- 17) Auditoria externa
- 18) Comunicação dos resultados

Metas racionais

- 19) Planejamento estratégico
- 20) Nível de aproveitamento do programa ou ação
- 21) Alinhamento de metas e objetivos
- 22) Cumprimento dos prazos, para execução das ações
- 23) Estabelecimento de objetivos quantificáveis
- 24) Custo dos serviços prestados
- 25) Número de produtos/serviços oferecidos
- 26) Produtividade