

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NILCÉIA CRISTINA DOS SANTOS**

**TERCEIRO SETOR NO BRASIL: ESTRATÉGIAS PARA A CAPTAÇÃO DE  
RECURSOS**

**PIRACICABA**

**2016**

**NILCÉIA CRISTINA DOS SANTOS**

**TERCEIRO SETOR NO BRASIL: ESTRATÉGIAS PARA A CAPTAÇÃO DE  
RECURSOS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento:  
Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

**PIRACICABA**

**2016**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Unimep  
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-8/9128

S237t	<p>Santos, Nilcéia Cristina dos. Terceiro setor no Brasil: estratégias para a captação de recursos / Nilcéia Cristina dos Santos. – Piracicaba: [s.n.], 2016. 321 f.</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers.</p> <p>Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios. Programa de Pós-Graduação em Administração, Piracicaba, 2016.</p> <p>1. Terceiro setor. 2. Captação de recursos. 3. Parâmetros. I. Spers, Valéria Rueda Elias. II. Tese (Doutorado) - Universidade Metodista de Piracicaba. III. Terceiro setor: estratégias para a captação de recursos.</p> <p>CDU: 658.114.8</p>
-------	---

**NILCÉIA CRISTINA DOS SANTOS**

**TERCEIRO SETOR NO BRASIL: ESTRATÉGIAS PARA A CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento:  
Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Data do Exame: 10/03/2016

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers  
(Orientadora)  
Faculdade de Gestão e Negócios –  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
– Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo

---

Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi  
Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP

---

Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro  
Faculdade de Gestão e Negócios –  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Profa. Dra. Dalila Alves Correa  
Faculdade de Gestão e Negócios –  
Universidade Metodista de Piracicaba

## DEDICATÓRIA

*A Deus, por ter me dado força e determinação para buscar os meus objetivos nos momentos mais difíceis desta caminhada.*

*À minha mãe, Maria, pelo apoio incondicional (in memoriam).*

*À minha família, pela paciência e pelo apoio dados durante toda a trajetória deste trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

Os trabalhos realizados durante meu curso de doutorado representaram um importante desafio, os quais demandaram determinação e perseverança. Outras pessoas participaram desse processo, às quais exprimo meus sinceros agradecimentos.

A *Deus*, primeiramente, por estar ao meu lado em todos os momentos, dando-me luz e força, e por me ter permitido que eu vivenciasse algumas dificuldades. Se não fosse por elas, eu não teria, talvez, chegado à conclusão deste curso, pois águas muito brandas nos impedem de navegar.

À minha mãe, *Maria Aparecida Couto dos Santos (in memorian)*, por compreender a importância desse período, perdoar minhas ausências e sempre me incentivar a continuar.

À minha orientadora, *Dra. Valéria Elias Rueda Spers*, por quem tenho uma profunda admiração, por compartilhar comigo seus conhecimentos, pelo apoio, pelas reflexões que facilitaram minha aprendizagem, pelas sugestões que guiaram o desenvolvimento desta pesquisa,

À *Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro, Profa. Dra. Dalila Alves Correa, Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi e ao Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira*, membros da banca examinadora, pelo apoio, pelas ideias, críticas e sugestões que contribuíram para o aprimoramento e finalização desta pesquisa.

Ao *Prof. Dr. Antônio Carlos Giuliani*, Coordenador do Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), e aos demais professores desse programa, pelo aprendizado proporcionado e pela convivência ao longo dos quatro anos de curso.

Igualmente agradeço aos *meus colegas do PPGA*, pelo convívio agradável, pelo rico compartilhamento de saberes e experiências, os quais propiciaram intenso aprendizado.

Em especial, a *Profa. Dra. Cleusa Sachico Yamamoto* que, mesmo a distância nunca deixou de oferecer incentivo para continuar meus estudos.

Ao meu amor, **Rogério D'Abronzo**, por compreender minha ausência, me amar, me apoiar, participar de minha vida, fazendo-se presente durante os longos períodos dedicados à realização deste importante trabalho.

Aos meus **irmãos**, às minhas **cunhadas** e aos meus **sobrinhos** que, com manifestações de amor e carinho souberam compreender minhas ausências e respeitar as minhas ansiedades.

Aos meus amigos, **André Luís Bertassi, Carlos Eduardo Francischetti, Ivonete Telles Medeiros Plácido, Laudicério Aguiar Machado, Maria Carolina Pedroso Ros, Maria Helena Bernardo Myczkowski, Nelisa Michetti Ferreira, Thel Augusto Monteiro e Valdir Antônio Vitorino Filho**, pela solidariedade e incentivo demonstrados durante meus estudos.

Aos **meus colegas da Faculdade de Tecnologia de Piracicaba (Fatec Piracicaba)**, que cada um ao seu modo, me apoiaram e estiveram ao meu lado incentivando a realização dos meus sonhos.

A **todos os entrevistados que aceitaram participaram desta pesquisa**, principalmente à **João Paulo Vergueiro, Marcelo Estraviz, Michel Freller e Mário César Cobiانchi**, minha sincera gratidão, pelo precioso tempo dedicado a este trabalho.

Ao **Instituto Educacional Piracicabano e a Capes**, pelo apoio financeiro.

É muito difícil agradecer quando um trabalho envolve a colaboração de tantas pessoas. Espero não ter me esquecido de ninguém.

**A cada um deixo meu abraço repleto de gratidão e carinho!**

*“Nascer, morrer, renascer ainda e progredir sempre, tal é a lei”.*

*Allan Kardec*

*“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”.*

*Chico Xavier.*



## RESUMO

O Terceiro Setor (TS) é composto por organizações sem fins lucrativos, de caráter privado, mas de interesse público, que atuam em diversos segmentos, em várias situações complementando os serviços do Estado, e sobrevivem por meio de doações individuais, empresariais ou provenientes do próprio Estado. Nessas organizações, a arrecadação de recursos precisa ser constante para que exista uma gestão eficiente, no que se refere aos meios e métodos para a obtenção de recursos e eficácia na definição de seus objetivos e resultados alcançados. O problema do estudo consiste em saber quais estratégias são aplicadas no processo de captação de recursos praticado pelas organizações do terceiro setor. O objetivo geral é analisar o processo de captação de recursos no Brasil, com o propósito de identificar as estratégias de captação que vêm sendo praticadas. Vinculados a este objetivo foram definidos três objetivos específicos: levantar os modelos existentes para captação de recursos no Terceiro Setor; conhecer a visão dos profissionais de captação de recursos, no papel de intermediadores do processo de captação e; identificar as estratégias de captação de recursos praticadas pelas OTS's. O estudo está, epistemologicamente, inserido no paradigma funcionalista de Burrell e Morgan, o qual visa compreender a relação existente entre os doadores e as organizações do terceiro setor (OTS's), para estabelecer o fortalecimento do relacionamento entre essas partes na busca da otimização a obtenção de recursos. Optou-se pela abordagem qualitativa, devido a necessidade de conhecer na prática no que tange a captação de recursos. Para atingir tais objetivos, primeiramente foi realizada uma análise bibliométrica, para compreender como se dá a produção do conhecimento sobre o terceiro setor na área de administração. Em seguida foi realizada uma visita técnica numa organização do terceiro setor localizada no interior do Estado de São Paulo. Num segundo momento, sucederam-se entrevistas com profissionais da área de captação de recursos. Também realizou-se um grupo focal com funcionários de OTS's envolvidos na captação de recursos. A última fase da pesquisa deu-se pela aplicação de um questionário com profissionais de captação de recursos. Para uma melhor análise, os dados da pesquisa foram agrupados quatro categorias de análise: estrutura de gestão das organizações, captação de recursos – estrutura e diversidade de fontes, estratégias na captação de recursos e outros aspectos da captação. Os resultados evidenciaram que a captação de recursos é pautada na elaboração de um plano e na escolha de estratégias, táticas e ferramentas apropriadas a cada doador, fonte e volume de recursos necessários, alinhado ao planejamento estratégico das OTS's, entretanto para a obtenção de resultados mais eficientes é preciso uma melhor gestão e estruturação da organização, bem como a implantação de um setor de captação de recursos. Sob o ponto de vista científico, os prováveis resultados desta pesquisa poderão contribuir para ampliar o entendimento do processo de captação de recursos para as OTS's no que tange ao uso de estratégias, estruturas e gestão de doadores e recursos.

**Palavras-chave:** Terceiro setor, Captação de recursos, Estratégias, Estudos Organizacionais

## ABSTRACT

The Third Sector (TS) consists of non-profit organizations, private character, but in the public interest, working in various sectors, in various situations supplementing the services of the State, and survive through individual donations, business or from the State itself. In these organizations, fundraising must be constant for efficient management, with regard to the means and methods for obtaining resources and effectiveness in defining their objectives and results achieved. The problem of the study is to know which strategies are applied in the fundraising process practiced by third sector organisations. The general objective is to analyze the fundraising process in Brazil, with the purpose of identifying the funding strategies that are being practiced. Linked to this objective were defined three specific objectives: raise the existing models for fundraising in the third sector; meet the vision of fundraising professionals in the role of intermediaries of the funding process and; identify fundraising strategies practiced by the Non Governmental Organization (NGO 's). The study is, epistemically, inserted in the functionalist paradigm of Burrell and Morgan, which aims to understand the relationship between donors and the NGO's, to establish the strengthening of the relationship between these parts in search of optimization to obtain resources. We opted for a qualitative approach, due to need to know in practice as it pertains to fundraising. To achieve these objectives, was first performed a bibliometric analysis, to understand how the production of knowledge about the third sector in the area of administration. Then a technical visit was carried out in a third sector organization in the State of São Paulo in Brazil. In a second moment, followed interviews with professionals in the field of fundraising. Also conducted a focus group with staff of NGO's involved in fundraising. The last phase of the research was the application of a questionnaire with fundraising professionals. For a better analysis, the research data were grouped into four categories: management structure analysis of organizations, fundraising – structure and diversity of sources, strategies on fundraising and other aspects of fund raising. For a better analysis, the research data were grouped into four categories: management structure analysis of organizations, fundraising – structure and diversity of sources, strategies on fundraising and other aspects of fund raising. The results evidenced that fundraising is based in the preparation of a plan and the choice of strategies, tactics and tools appropriate to each donor, source and volume of necessary resources, aligned to the strategic planning of NGO's, however for most effective results you need a better management and structure of the Organization, as well as the implementation of a fundraising sector. Under the scientific point of view, the likely results of this survey will help to broaden the understanding of the process of fundraising for the NGO's regarding the use of strategies, structures and donor management and resources.

**Keywords:** Third-sector, Fundraising, Strategies. Organizational Studies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de organizações do Terceiro Setor.....	46
Figura 2 – Representação das organizações do Terceiro Setor.....	48
Figura 3 – Distribuição das organizações do Terceiro Setor pelas regiões do Brasil.....	53
Figura 4 – Procedimentos de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) .....	69
Figura 5 – Tela de busca na base <i>Web of Science</i> – termos em português.....	88
Figura 6 – Densidade dos assuntos estudados nos artigos nacionais - <i>Web of Science</i> .....	90
Figura 7 – Tela de busca na base <i>Web of Science</i> – termos em inglês.....	91
Figura 8 – Rede dos assuntos estudados em artigos internacionais - <i>Web of Science</i> .....	93
Figura 9 – Densidade dos assuntos estudados nos artigos internacionais - <i>Web of Science</i> .....	94
Figura 10 – Tela de busca na base <i>Scopus</i> – termos em português .....	96
Figura 11 – Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais – <i>Scopus</i> .....	97
Figura 12 – Densidade dos assuntos estudados em artigos nacionais – <i>Scopus</i> .....	98
Figura 13 – Tela de busca na base <i>Scopus</i> – termos em inglês.....	100
Figura 14 – Rede dos assuntos estudados em artigos internacionais – <i>Scopus</i> .....	102
Figura 15 – Densidade dos assuntos estudados nos artigos internacionais – <i>Scopus</i> .....	103
Figura 16 – Passo para a captação de recursos.....	121
Figura 17 – A pirâmide invertida da doação.....	127
Figura 18 – Evolução das doações.....	128
Figura 19 – Modelo de Círculos Concêntricos.....	129
Figura 20 – Modelo de Concepção à administração e financiamento de IES.....	132
Figura 21 – Canal de marketing no Terceiro Setor.....	158
Figura 22 – Múltiplas Possibilidades.....	160
Figura 23 – Os quatros paradigmas sociológicos na concepção de Burrell e Morgan.....	162
Figura 24 – Etapas da pesquisa empírica.....	167
Figura 25 – Estrutura de Captação de Recursos da entidade visitada.....	202
Figura 26 – Fases do Processo de Captação de recursos.....	233
Figura 27 – Plano e estratégias para a Captação de recursos.....	273

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Evolução dos estudos do Terceiro Setor .....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 2 – Estudos abordando a mobilização/captação de recursos .....</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico 3 – Formação acadêmica dos captadores.....</b>	<b>153</b>
<b>Gráfico 4 – Prestação de serviço dos captadores .....</b>	<b>154</b>
<b>Gráfico 5 – Atividades desenvolvidas pelos captadores .....</b>	<b>155</b>
<b>Gráfico 6 – Áreas que dão suporte aos captadores.....</b>	<b>156</b>
<b>Gráfico 7 – Fonte de Recursos das OTS's.....</b>	<b>214</b>
<b>Gráfico 8 – Comprometimento dos Recursos das OTS's .....</b>	<b>215</b>
<b>Gráfico 9 – Ferramentas mais utilizadas na Captação de Recursos .....</b>	<b>245</b>
<b>Gráfico 10 – Formas e ações do planejamento estratégico das OTS's .....</b>	<b>246</b>
<b>Gráfico 11 – Desafios e Dificuldades enfrentadas pelas OTS's .....</b>	<b>270</b>
<b>Gráfico 12 – Dificuldades na Captação de Recursos das OTS's .....</b>	<b>270</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Objetivos de estudo e métodos de pesquisa adotados.....	31
Quadro 2 –	Terceiro Setor no contexto brasileiro.....	37
Quadro 3 –	Evolução do Terceiro Setor no Brasil .....	38
Quadro 4 –	Figuras jurídicas do Terceiro Setor – Novo Código Civil.....	44
Quadro 5 –	Classificação das organizações por regime jurídico .....	45
Quadro 6 –	Eficácia, Efetividade e Eficiência.....	60
Quadro 7 –	Mecanismos de governança.....	66
Quadro 8 –	Títulos, Certificações e Qualificações do Terceiro Setor .....	67
Quadro 9 –	Termos utilizados no processo de análise .....	70
Quadro 10 –	Dissertações e teses sobre captação e mobilização de recursos para o Terceiro Setor – 1995-2015 .....	77
Quadro 11 –	Eventos da ANPAD.....	81
Quadro 12 –	Artigos sobre captação e mobilização de recursos para o terceiro setor – 1997-2015.....	86
Quadro 13 –	Produção dos artigos nacionais por <i>cluster</i> - <i>Web of Science</i> .....	89
Quadro 14 –	Produção dos artigos internacionais por <i>cluster</i> - <i>Web of Science</i> .....	92
Quadro 15 –	Produção dos artigos nacionais por <i>cluster</i> - <i>Scopus</i> .....	96
Quadro 16 –	Produção dos artigos internacionais por <i>cluster</i> - <i>Scopus</i> .....	100
Quadro 17 –	Artigos internacionais sobre captação e mobilização de recursos para o Terceiro Setor – 1997-2015 – <i>Scopus</i> .....	104
Quadro 18 –	Indicadores de sustentabilidade .....	110
Quadro 19 –	Paradigmas dos movimentos sociais.....	113
Quadro 20 –	Evolução dos termos de Captação de Recursos .....	117
Quadro 21 –	Evolução do processo de Captação e Recursos .....	119
Quadro 22 –	Modelos de Comunicação para Captação de Recursos.....	123
Quadro 23 –	Comparativo dos modelos de pirâmide.....	125
Quadro 24 –	Perguntas sobre Captação de Recursos – Flanagan .....	126
Quadro 25 –	Atividades e Requisitos da Captação de Recursos - Edles .....	127
Quadro 26 –	Modelos de Captação de Recursos - Greenfield.....	130
Quadro 27 –	Sites de <i>Crowdfunding</i> .....	134
Quadro 28 –	Incentivos Fiscais (Federais, Estaduais e Municipais) .....	137

<b>Quadro 29 – Doadores típicos das organizações do Terceiro Setor .....</b>	<b>141</b>
<b>Quadro 30 – Forma de acesso aos recursos públicos .....</b>	<b>146</b>
<b>Quadro 31 – Exigências das entidades financiadas em relação a projetos .....</b>	<b>148</b>
<b>Quadro 32 – Estratégias, Táticas e Ferramentas .....</b>	<b>151</b>
<b>Quadro 33 – Código de ética da ABCR.....</b>	<b>157</b>
<b>Quadro 34 – Classificação da metodologia .....</b>	<b>164</b>
<b>Quadro 35 - Etapas metodológicas da visita técnica .....</b>	<b>168</b>
<b>Quadro 36 - Etapas metodológicas da entrevista estruturada .....</b>	<b>169</b>
<b>Quadro 37 - Abordagens tratadas na entrevista .....</b>	<b>170</b>
<b>Quadro 38 - Etapas metodológicas do Grupo Focal.....</b>	<b>172</b>
<b>Quadro 39 - Etapas metodológicas do questionário aplicado .....</b>	<b>174</b>
<b>Quadro 40 - Abordagens tratadas no questionário .....</b>	<b>176</b>
<b>Quadro 41– Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>178</b>
<b>Quadro 42– Perfil dos participantes do Grupo Focal.....</b>	<b>179</b>
<b>Quadro 43– Perfil dos participantes do questionário .....</b>	<b>180</b>
<b>Quadro 44– Matriz de amarração .....</b>	<b>184</b>
<b>Quadro 45– Categorização da pesquisa .....</b>	<b>185</b>
<b>Quadro 46– Responsável por tomar decisões nas OTS's do Grupo Focal.....</b>	<b>188</b>
<b>Quadro 47– Fontes de recursos da entidade visitada.....</b>	<b>208</b>
<b>Quadro 47– Cultura de doação – americano, europeu e brasileiro.....</b>	<b>259</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Número de organizações de acordo classificação COPNI Ampliada FASFIL .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 2 – FASFIL 2010 .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 3 – Cursos analisados .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 4 – Cursos recomendados da área de administração e ciências contábeis.</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 5 – Palavras-chave mais frequentes – Dissertações e Teses .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 6 – Contexto temporal da elite das palavras-chave – Dissertações e Teses ...</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 7 – Congressos ANPAD analisados e artigos nelas publicados .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 8 – Artigos da ANPAD selecionados com base nos critérios de filtro .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 9 – Temáticas abordadas - ANPAD .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabela 10 – Contexto temporal das palavras-chave - ANPAD .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 11 – País de origem dos autores - <i>Scopus</i> .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabela 12 – Limites da dedução do imposto de renda devido – Pessoa Física Jurídica.....</b>	<b>140</b>
<b>Tabela 13 – Formas de Doação .....</b>	<b>143</b>
<b>Tabela 14 – Transparência, reputação e prestação de contas .....</b>	<b>193</b>
<b>Tabela 15 – Gestão das OTS's dos respondentes do questionário .....</b>	<b>198</b>
<b>Tabela 16 – Missão, visão e valores na opinião dos respondentes do questionário.....</b>	<b>199</b>
<b>Tabela 17 – Opinião sobre os doadores – respondentes do questionário .....</b>	<b>221</b>
<b>Tabela 18 – Recursos necessários para sustentar as organizações .....</b>	<b>229</b>
<b>Tabela 19 – Ações para melhorar a eficiência da captação .....</b>	<b>237</b>
<b>Tabela 20 – Responsável pela captação de recursos nas OTS's.....</b>	<b>241</b>
<b>Tabela 21 – Estratégias de Captação de Recursos por grau de relevância .....</b>	<b>244</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>3E's</b>	Eficiência, Eficácia e Efetividade
<b>3Es</b>	Encontro de Estudos em Estratégias
<b>ABCR</b>	Associação Brasileira dos Captadores de Recursos
<b>ABONG</b>	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
<b>AIB</b>	<i>Academy of International Business</i>
<b>ANPAD</b>	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
<b>BAR</b>	<i>Brazilian Administration Review</i>
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CEAS</b>	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
<b>CEBAS</b>	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
<b>CEBRAP</b>	Centro Brasileiro de Análise e Planejamento
<b>CEME</b>	Centro de Pesquisa em Marketing e Estratégia
<b>CEMPRE</b>	Cadastro de Empresas
<b>CNAE</b>	Cadastro Nacional das Atividades Econômicas
<b>CEPAL</b>	Comissão Econômica para o Desenvolvimento da América Latina
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis Trabalhistas
<b>CNES</b>	Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública
<b>CNPQ</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CNSS</b>	Conselho Nacional de Serviço Social
<b>COFINS</b>	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
<b>CONCLA</b>	Comissão Nacional de Classificação
<b>COPNI</b>	Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias
<b>CPP</b>	Centro do Professorado Paulista
<b>CSLL</b>	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
<b>CUT</b>	Central Única dos Trabalhadores
<b>DF</b>	Desenvolvimento de Fundos
<b>EAESP/FGV</b>	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV
<b>ECCONT</b>	Estudos Contemporâneos em Contabilidade e Gestão
<b>EGR's</b>	Empreendimentos de Geração de Recursos
<b>EMA</b>	Encontro Nacional de Marketing



<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>EnADI</b>	Encontro Nacional de Administração de Informação
<b>EnANPAD</b>	Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
<b>EnAPG</b>	Encontro Nacional de Administração Pública e Governança
<b>EnEO</b>	Encontro de Estudos Organizacionais
<b>EnEPQ</b>	Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração
<b>EnGRP</b>	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Encontro de Gestão de Pessoa e Relações de Trabalho
<b>ESFL</b>	Entidades Sem Fins Lucrativos
<b>FACCAMP</b>	Faculdade de Campo Limpo Paulista
<b>FASFIL</b>	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FGV/SP</b>	Fundação Getúlio Vargas de São Paulo
<b>FGV/RJ</b>	Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro
<b>FIOCRUZ</b>	Fundação Oswaldo Cruz
<b>FPL</b>	Fundação Pedro Leopoldo
<b>FUCAPE</b>	Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Cont. Econ. e Finanças
<b>FUMEC</b>	Fundação Mineira de Educação e Cultura
<b>FUNCRIANÇA</b>	Fundo dos Direitos da Criança e Adolescente
<b>FUPF</b>	Fundação Universidade Passo Fundo
<b>FURB</b>	Universidade Regional de Blumenau
<b>GAFI</b>	Grupo de Ação Financeira sobre a Lavagem de Dinheiro
<b>GEA</b>	Grupo de Estudos em Política e Gestão Socioambiental
<b>GEOGEP</b>	Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas
<b>GEPAP</b>	Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração
<b>GEPCON</b>	Grupo de Estudos em Administração, Contabilidade e Sustentabilidade
<b>GFICON</b>	Grupo de Finanças e Contabilidade
<b>GIFE</b>	Grupo de Instituições e Fundações Empresariais
<b>GOC</b>	Grupo de Estudos em Gestão de Organizações Contemporâneas
<b>GPDI</b>	Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento Institucional
<b>GRP</b>	Geração de Renda Própria
<b>IAF</b>	<i>Inter American Foundation</i>
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

<b>ICMS</b>	Imposto sobre à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação.
<b>IDIS</b>	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
<b>IES</b>	Instituto de Ensino Superior
<b>IN</b>	Instrução Normativa
<b>INPS</b>	Instituto Nacional da Previdência Social
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Seguridade Social
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada
<b>IPTU</b>	Imposto Predial e Territorial Urbano
<b>IR</b>	Imposto de Renda
<b>IRPJ</b>	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
<b>ISER</b>	Instituto de Estudos de Religião
<b>ISS</b>	Imposto Sobre Serviços
<b>ITBI</b>	Imposto de Transmissão de Bens Imóveis Inter-Vivos
<b>LOAS</b>	Lei Orgânica da Assistência Social
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MMV</b>	Monitoramento Macroinvertebrados de Voluntários
<b>NECON</b>	Núcleo de Estudos Contábeis
<b>NEDESC</b>	Núcleo de Estudos e Desenvolvimento Social-Comunitário
<b>NEOP</b>	Núcleo de Estudos Organizacionais do Alto Oeste Potiguar
<b>NERMS</b>	Núcleo de Estudos em Responsabilidade e Marketing Social
<b>NETEC</b>	Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Ensino em Contabilidade
<b>NIPTES</b>	Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor
<b>NMS</b>	Novos Movimentos Sociais
<b>NUPEGS</b>	Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social
<b>NGO</b>	<i>Non Governmental Organization</i>
<b>OCDE</b>	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>OCS</b>	Organization Civil Society
<b>OCS's</b>	Organizations Civil Society
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>ONG's</b>	Organizações Não Governamentais
<b>ONU</b>	Organizações das Nações Unidas
<b>OSC</b>	Organização da Sociedade Civil
<b>OSC's</b>	Organizações da Sociedade Civil

<b>OS</b>	Organização Social
<b>OSCIP</b>	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>OSCIP's</b>	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>OTS</b>	Organização do Terceiro Setor
<b>OTS's</b>	Organizações do Terceiro Setor
<b>PASEP</b>	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
<b>PEMR</b>	Plano Estratégico de Mobilização de Recursos
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PIS</b>	Programa de Integração Social
<b>PJ</b>	Pessoa Jurídica
<b>PMA</b>	Planejamento, Monitoramento e Avaliação
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>PNUMA</b>	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
<b>PONPO</b>	<i>Programo Non-Profit Organizations</i>
<b>PRONAC</b>	Programa Nacional de Apoio à Cultura
<b>PRONAS</b>	Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência
<b>PRONON</b>	Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica
<b>PROUNI</b>	Programa Universidade para Todos
<b>PUC/SP</b>	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
<b>PUC/PR</b>	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
<b>PUC/RS</b>	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
<b>RAC</b>	Revista de Administração Contemporânea
<b>RAC-e</b>	RAC eletrônica
<b>RBS</b>	Revisão Bibliográfica Sistemática
<b>RedeTSO</b>	Rede Social do Terceiro Setor Online
<b>RPA</b>	Recibo de Pagamento de Autônomo
<b>SAPIENTIA</b>	Grupo de Estudos das Transformações Sociais e Organizacionais
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SESI</b>	Serviço Social da Indústria
<b>Simpósio</b>	Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica
<b>SINCOV</b>	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal

<b>SNPG</b>	Sistema Nacional de Avaliação de Pós-Graduação
<b>TAC</b>	Tecnologias de Administração e Contabilidade
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TMP</b>	Teoria da Mobilização Política
<b>TMR</b>	Teoria da Mobilização de Recursos
<b>TS</b>	Terceiro Setor
<b>TSO's</b>	<i>Third sector organisations</i>
<b>UDESC</b>	Universidade do Estado de Santa Catarina
<b>UEL</b>	Universidade Estadual de Londrina
<b>UFAM</b>	Universidade Federal do Amazonas
<b>UFC</b>	Universidade Federal do Ceará
<b>UFES</b>	Universidade Federal do Espírito Santo
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFMS</b>	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba
<b>UFPE</b>	Universidade Federal de Pernambuco
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UFRJ</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UFU</b>	Universidade Federal de Uberlândia
<b>UFV</b>	Universidade Federal de Viçosa
<b>UMESP</b>	Universidade Metodista de São Paulo
<b>UNB</b>	Universidade de Brasília
<b>UNE</b>	União Nacional dos Estudantes
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
<b>UNIFACS</b>	Universidade Salvador
<b>UNIFOR</b>	Universidade Federal de Fortaleza
<b>UNIMEP</b>	Universidade Metodista de Piracicaba
<b>UNINOVE</b>	Universidade Nove de Julho
<b>UNIONG</b>	União de Organizações Não-Governamentais
<b>UNISC</b>	Universidade de Santa Catarina
<b>UNISINOS</b>	Universidade Vale dos Sinos

<b>UNISUL</b>	Universidade do Sul de Santa Catarina
<b>UNIVALI</b>	Universidade do Vale do Itajaí
<b>UNP</b>	Universidade Potiguar
<b>UP</b>	Título de Utilidade Pública
<b>URI</b>	Univ. Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
<b>USCS</b>	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo
<b>USP/RB</b>	Universidade de São Paulo / Ribeirão Preto
<b>VMM</b>	<i>Volunteer Macroinvertebrate Monitoring</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
1.1 Contextualização do Tema e sua Relevância .....	23
1.2 Delimitação do Tema e do Problema da Pesquisa .....	26
1.3 Objetivos da Pesquisa .....	28
1.4 Justificativas da Pesquisa .....	28
1.5 A Metodologia da Pesquisa .....	31
1.6 Estrutura do Trabalho .....	33
<b>2 O TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>35</b>
2.1 Origem do Terceiro Setor nos Estados Unidos e no Brasil .....	35
2.2 Composição do Terceiro Setor .....	42
2.3 Dados das Organizações do Terceiro Setor Brasileiro .....	49
2.4 A Gestão do Terceiro Setor .....	55
2.4.1 Planejamento estratégico no Terceiro Setor .....	57
2.4.2 Governança no Terceiro Setor .....	61
2.4.3 Regularização do Terceiro Setor.....	67
2.5 Cenário das Pesquisas Acadêmicas sobre o Terceiro Setor.....	68
2.5.1 Processo de Pesquisa Bibliométrica .....	69
2.5.2 Dissertações e Teses dos Programas de Pós-graduação.....	71
2.5.3 Artigos Nacionais – Base ANPAD.....	80
2.5.4 Base de Dados do - <i>Web of Science</i> .....	88
2.5.5 Base de Dados do - <i>Scopus</i> .....	95
2.5.6 Análise Geral dos Estudos sobre o Terceiro Setor.....	105
<b>3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>108</b>
3.1 Sustentabilidade no Terceiro Setor.....	108
3.2 Mobilização Social e de Recursos.....	112
3.3 Modelos de Captação de Recursos ( <i>Fundraising</i> ) .....	122
3.3.1 Modelo do espírito voluntário.....	122
3.3.2 Modelo de comunicação.....	123
3.3.3 Modelos matemáticos .....	124

3.3.4 Modelo de pirâmide .....	125
3.3.5 Modelo dos círculos concêntricos.....	129
3.3.6 Modelo por processo filantrópico .....	130
3.3.7 Modelo econômico .....	131
3.3.8 Modelo financeiro e de gestão da UNESCO .....	132
3.3.9 Modelo de <i>crowdfunding</i> .....	133
3.3.10 Modelo das leis de incentivos .....	136
3.4 Fontes de Recursos .....	140
3.4.1 Pessoas físicas.....	142
3.4.2 Pessoas jurídicas .....	145
3.4.3 Órgãos públicos .....	145
3.4.4 Agências financiadoras .....	147
3.5 Estratégias para Captação de Recursos.....	149
3.6 Profissionais de Captação de Recursos ( <i>Fundraisers</i> ) .....	152
3.7 Outras Parcerias e Mobilização do Terceiro Setor .....	158
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>162</b>
4.1 Posicionamento Epistemológico, Abordagem e Método de Pesquisa .....	162
4.2 Processo da Pesquisa Empírica: Objetivos e Etapas.....	165
4.2.1 Primeira fase – visita técnica .....	167
4.2.2 Segunda fase – entrevista em profundidade .....	169
4.2.3 Terceira fase – grupo focal ( <i>focus group</i> ) .....	171
4.2.4 Quarta fase – aplicação de questionário .....	173
4.3 Sujeitos da pesquisa .....	177
4.4 Matriz de Amarração Metodológica .....	183
4.5 Categorias de Análises .....	185
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PESQUISADOS .....</b>	<b>186</b>
5.1 Análise dos Dados Pesquisados.....	186
5.1.1 Estrutura de Gestão das Organizações do Terceiro Setor.....	186
5.1.2 Captação de Recursos: estrutura e diversidade de recursos.....	201
5.1.3 Estratégias para Captação de Recursos.....	234
5.1.4 Outros Aspectos da Captação de Recursos.....	250
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>276</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>282</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>303</b>
<b>Apêndice A – Roteiro da Entrevista Estruturada .....</b>	<b>304</b>
<b>Apêndice B – Convite para Entrevista .....</b>	<b>305</b>
<b>Apêndice C – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>306</b>
<b>Apêndice D – Identificação dos Participantes (uso parcial do formulário 1º Simpósio do Terceiro Setor) .....</b>	<b>307</b>
<b>Apêndice E – Convite para Participar do Grupo Focal .....</b>	<b>308</b>
<b>Apêndice F – Roteiro das Atividades a serem realizadas pelo Grupo Focal .....</b>	<b>309</b>
<b>Apêndice G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>310</b>
<b>Apêndice H – Questões da Pesquisa .....</b>	<b>311</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentados o contexto do estudo sobre estratégias para a captação de recursos e sua relevância, a delimitação e o problema de pesquisa; o objetivo central da pesquisa e a sua justificativa; a metodologia adotada e, por fim, a estrutura da pesquisa.

### 1.1 Contextualização do Tema e sua Relevância

O Terceiro Setor (TS) é composto por organizações sem fins lucrativos, de caráter privado, mas de interesse público, muitas vezes, complementam os serviços do Estado, e sobrevivem por meio de doações individuais, empresariais e com recursos provenientes do próprio Estado. Muitas das atividades exercidas pelas Organizações do Terceiro Setor (OTS's) são garantidas pela Constituição e o Estado deveria oferecer à sociedade tais serviços, porém, vem estabelecendo parcerias com essas organizações para realização dessas atividades.

O campo de atuação das OTS's no Brasil vem se aperfeiçoando ao longo dos anos. No Período Colonial, surgiram as confrarias e as irmandades, cujas atividades eram voltadas para a caridade e permaneceram dessa maneira até meados do século XIX, quando a industrialização e a urbanização do país trouxeram novas formas de organização, tais como as sociedades de auxílio mútuo e sindicatos, entidades que se preocupavam com a assistência social e a consciência política. A partir do século XX, surgiram as organizações da sociedade civil, originadas de movimentos organizados, em função de causas sociais e de resistência à ditadura militar e seus métodos repressores. Seus objetivos eram: a ampliação da política social, a redemocratização do país, a revitalização dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados (FISCHER, 2002).

Após o fim da ditadura e com a promulgação da Constituição Federal de 1988 foram asseguradas diversas garantias constitucionais, com o objetivo de dar maior efetividade aos direitos fundamentais (individuais, coletivos, sociais, políticos e nacionais), e proporcionar, condições ou alicerce para o desenvolvimento do TS.

Oliveira (2008) destaca que os fundamentos do TS estão previstos, expressamente, na Constituição de 1988, sendo eles: a **cidadania** (Art. 1º, Inc. II); a **participação direta dos cidadãos nos assuntos públicos** (Art. 1º, Par. Único) e, a **solidariedade** (Art. 3º, Inc. I). Para o mesmo autor, o TS é o resultado da combinação do exercício da cidadania com a efetiva

participação direta dos cidadãos (individual ou de modo associativo), nos assuntos de interesse da sociedade, sempre fundamentado na busca pela solidariedade entre os indivíduos.

Foi no fim da década de 1980 e início da década de 1990, depois de mais de 20 anos de ditadura militar, o TS passou a se destacar no contexto do processo de redemocratização do País. Segundo dados divulgados pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), é um período marcado por diversos tipos de arranjos entre Estado e organizações da sociedade, na implementação e na cogestão de políticas públicas, particularmente, as de caráter social. Representou, de acordo com a mesma fonte, um ganho no que diz respeito à garantia dos direitos políticos, civis, econômicos e sociais (GIFE, 2002).

No Brasil, o TS é composto de organizações constituídas em forma de fundações privadas e associações sem fins lucrativos e que atuam em segmentos bem diversificados, divididos nos seguintes grupos: habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, religião, partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais, meio ambiente e proteção animal, desenvolvimento e defesa dos direitos humanos, e outras entidades privadas sem fins lucrativos (condomínio, cartório, dentre outros) (IBGE, 2012).

Em relação ao campo de atuação do TS, 34,3% das entidades privadas sem fins lucrativos estão concentradas em outras áreas, 15,8% em educação e pesquisa e 14,9% em religião. Já as fundações e associações estão concentradas em religião e representam 28,5%. Os partidos políticos constituem 15,5% e, em desenvolvimento e defesa de direitos, 14,6%. Tanto para entidades como fundações e associações há alguns campos inexpressivos, ou seja, com menor participação, podendo receber destaque os que se preocupam com habitação, (inferior a 0,1%) e meio ambiente e proteção animal, (entre 0,4 a 0,8%) (IBGE, 2012).

Nas últimas décadas, a consolidação democrática do país contribuiu para o crescimento das OTS's, pois se abriu um espaço para uma atuação mais efetiva das Organizações não Governamentais (ONG's), fundações e outras instituições, que têm como o objetivo atender a demanda de serviços sociais da população.

Em 2010, considerando-se somente as OTS's ativas sob a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) era possível encontrar, aproximadamente, 556.846 entidades sem fins lucrativos e 290.692 fundações privadas e associações sem fins lucrativos. Esse número representa um aumento de 10,6% e de 23,4%, respectivamente, em relação à mesma pesquisa realizada em 2006 (IBGE, 2012).

Falconer (1999a) e Salamon (1998) consideram o surgimento do terceiro setor no Brasil como uma mudança significativa, no que se refere ao papel do Estado como responsável pelo provimento e desenvolvimento social, do mercado ligado diretamente a questões mercantis e

lucrativas e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública, que busca desenvolver atividades que supram as lacunas deixadas pelo Estado enquanto provedor das necessidades sociais (saúde, educação, moradia, outros).

Para se ter uma ideia, ao se considerar o Produto Interno Bruto (PIB), em 1995, o TS participava com cerca de 1,5% da produção do país e cerca de 10,9 bilhões de reais. Passados 20 anos, representa 5% do PIB e movimenta R\$ 20 bilhões de reais, ou seja, sua participação no PIB triplicou neste período (ALVES; SOUZA; SOUZA, 2015).

Esse crescimento, refletido na quantidade de OTS's, no aumento de sua participação no PIB e o relevante papel que estas vêm desempenhando junto ao Estado, demonstra a importância do TS para a sociedade.

Apesar dessa representatividade, cabe ressaltar que grande parte das OTS's sobrevive com escassez de recursos, falta de mão de obra qualificada ou de voluntários dispostos a abraçar sua causa. Por exemplo, no levantamento realizado pelo IBGE (2012) sobre as organizações das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL) foi identificado que 72,2% delas não possuem pessoal assalariado, o que compromete o desempenho das atividades desenvolvidas, pois a OTS fica na dependência do trabalho voluntário, que muitas vezes não tem a competência necessária para as tarefas que são desenvolvidas e nem a OTS tem tempo e recursos para preparar esse voluntário.

Uma forma de romper com essa realidade é investir em capacitação e aperfeiçoamento da gestão dessas organizações, por meio de cursos, assessorias especializadas, profissionais com conhecimentos na área de administração (marketing, finanças, planejamento, projetos e outros) (FALCONER, 1999a; SALAMON, 1998).

Os dirigentes das OTS's estão buscando o aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional, para torná-las mais eficientes, visto que a sociedade se mostra cada vez mais interessada em fornecer subsídios as organizações que melhor aplicam seus recursos (GUIMARÃES, PINHO e LEAL, 2010).

Capacitar as pessoas envolvidas nas atividades das OTS's, melhorar os processos existentes e rever a estrutura organizacional, acarreta em uma melhor profissionalização da organização, possibilitando oferecer serviços sociais mais eficientes, favorecer a relação da organização com a sociedade, bem como aumentar a captação de recursos, por utilizar métodos apropriados.

Santos *et al* (2008) destacam que o setor no qual as OTS's atuam passou por muitas alterações, levando-as a ter uma gestão sustentável, capaz de poder utilizar os recursos captados (financeiros, voluntários e físicos) para manterem-se funcionando. Porém, nem sempre os recursos gerados são suficientes para a manutenção de suas atividades.

O aumento da captação desses recursos está diretamente ligado à forma de contato utilizada por essas organizações para atrair futuros parceiros, doadores e patrocinadores de suas atividades sociais.

Waters e Tindall (2011) afirmam que os doadores querem ver os resultados de suas doações, querem ver as pessoas interagirem com a organização que receberá o dinheiro, uma vez que acreditam que isso faz essas pessoas terem um senso de comunidade, porque veem a sociedade melhorar. De acordo com Phillip (1999) os estudos realizados sobre captação de recursos, ou *fundraising*, sugerem que os doadores são mais propensos a doar às organizações que servem suas comunidades e aos programas e serviços nos quais estão mais interessados.

Nota-se que a obtenção de tais recursos está, cada vez mais, condicionada à forma de gestão, ou seja, é importante que as OTS's sejam geridas em conformidade à princípios e valores que nortearam as boas práticas de gestão. Por exemplo, transparência, prestação de contas, trabalho em conformidade com a legislação, ética, dentre outros procedimentos indicadores de boa conduta.

Em uma época na qual as mudanças socioeconômicas são constantes, torna-se necessária a utilização de procedimentos administrativos apropriados por parte das as organizações e compreender as políticas públicas, a fim de que possam sobreviver e se desenvolver.

## **1.2 Delimitação do Tema e do Problema de Pesquisa**

As OTS's precisam de pessoas que partilhem dos serviços sociais ofertados e doadores que compartilhem da missão e valores da organização e queiram contribuir para a causa. Esses doadores, além de benefícios de base econômica (abater o valor doado do imposto de renda a pagar), podem ter benefícios não econômicos e intangíveis, tais como a satisfação em ajudar os outros e a empatia com determinada situação, pessoa ou causa.

Nessas organizações, a arrecadação de recursos precisa ocorrer de forma constante para levar a organização a ter uma gestão estruturada e eficiente, no que se refere aos meios e métodos para a obtenção de recursos e eficácia na definição de seus objetivos, tomando-se como base os resultados a serem alcançados.

A concorrência acirrada pelos recursos disponíveis, a necessidade de captar recursos (*fundraising*) em quantidade suficiente e de forma ininterrupta, impõem as OTS's a aprimorar e inovar os seus métodos de captação junto à indivíduos quanto junto as organizações lucrativas e governo, já que, em geral, as causas ligadas a essas instituições, estão relacionadas à educação, saúde, serviços sociais e artes (ADULIS, 2001, 2002a, 2002b; OSTER, 1995).

Como a busca de financiamento é disputada, as OTS's devem, cada vez mais se diferenciar de seus concorrentes, devendo, por exemplo, sempre argumentar que a sua causa é mais digna em relação às outras que disputam o mesmo fundo (BRAINARD; SIPLON, 2004). Entretanto, essa argumentação pode não ter o efeito desejado em caso de causas humanitárias relacionadas a desigualdades sociais, combate à fome, difusão de direitos humanos, dentre outras causas.

No processo de captação é preciso considerar as condições econômicas, institucionais, políticas e culturais brasileiras, a redução do poder aquisitivo da população, a falta de tradição de doações financeiras e o trabalho de convencimento sobre a importância de indivíduos e empresas investirem em projetos sociais (VALARELLI, 1999a).

O processo de doação começa por meio da influência das ferramentas de mídia e do círculo de relacionamentos pessoais (familiares e amigos), que promovem a organização, divulgando a causa. Costa, Daré e Veloso (2004) e Mendonça e Machado Filho (2004) reconhecem que o ponto mais importante para um doador ao escolher uma organização para doar, é a transparência de ações e objetivos, sendo que o principal motivo de não praticar a doação é a incerteza com relação ao destino dos recursos e a forma de abordagem das organizações para pedir doações. Desta forma, nota-se importância por parte das OTS's, em focar esforços nos mecanismos de governança, já que os mesmos podem reduzir os conflitos dos agentes envolvidos (doadores e gestores).

Cabe salientar que cada tipo de doador (pessoas físicas, empresas, governo, fundações, órgãos internacionais, entre outros), possui suas próprias características e costumam apoiar diferentes áreas ou causas sociais, por exemplo: saúde, educação, assistência social, cultura, meio ambiente, agricultura, agronegócios, turismo e direitos humanos. É importante lembrar que as exigências de governança variam de acordo com cada doador e área específica.

O planejamento da captação de recursos deve estar alinhado com a missão, visão e valores da OTS, assim, como atender as exigências de seus *stakeholders*. Para isso, é necessário que os processos de gestão e captação contemplem alguns requisitos de governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social).

Diante do exposto, considerando a importância da captação de recursos em OTS's e a necessidade de procedimentos adequados para otimizar o volume de recursos obtidos, estabelece-se o problema central deste estudo: ***Quais estratégias são aplicadas no processo de captação de recursos praticado pelas organizações do terceiro setor?***

### 1.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral consistiu em analisar o processo de captação de recursos no Brasil, com o propósito de identificar as estratégias de captação que vêm sendo praticadas.

A partir deste objetivo geral foram elencados três objetivos específicos, a saber:

- a) **Levantar os modelos existentes para captação de recursos no Terceiro Setor.**  
Espera-se que essa análise possibilite compreender como estão captando.
- b) **Conhecer a visão dos profissionais de captação de recursos, no papel de intermediadores do processo de captação.** Deseja-se conhecer a prática utilizada pelos captadores com ênfase nas dificuldades enfrentadas e como os mesmos lidam com elas.
- c) **Identificar as estratégias de captação de recursos praticadas pelas OTS's.**  
Pretende-se verificar quais as técnicas, táticas e métodos vem sendo praticados pelas organizações.

Acredita-se que, a presente pesquisa trouxe contribuições para a área de administração pois, com a sua realização procurou-se preencher uma lacuna identificada na literatura da área que é, justamente, a falta de estratégias para a captação de recursos utilizadas aos diferentes doadores. A pesquisa focou na investigação sobre o processo de captação de recursos no Brasil, cujo desdobramento foi identificar quais as ferramentas e a estrutura de captação que vêm sendo utilizados pelas OTS's, bem como práticas de gestão praticadas nas organizações.

### 1.4 Justificativa da Pesquisa

A relevância deste estudo se deu em função da crescente importância que o tema, “captação de recursos”, vem adquirindo ao longo dos anos, para o terceiro setor e para os problemas sociais do Estado.

Muitos setores da economia mundial sofreram transformações político-econômicas e passaram por um significativo processo de modernização, após o fim da Segunda Guerra Mundial. Esses acontecimentos provocaram um aumento da pobreza, da violência, a proliferação de doenças e outros problemas, tais como a degradação ambiental (COELHO, 2000; MELO NETO; FROES, 2001; TENÓRIO, 2000).

Nesse contexto, o mundo e, mais especificamente o Brasil, passou a ter problemas sociais não solucionáveis em curto prazo, necessitando, por isso, contar com o apoio da sociedade. O

Estado começou a ter dificuldades em atender às várias necessidades da comunidade, relacionadas à educação, saúde, moradia, entre outras. Paralelamente os agentes sociais articularam-se para buscar soluções que minimizassem tais problemas (TENÓRIO, 2000).

Para preencher essa lacuna deixada pelo Estado, as OTS's buscam realizar serviços de caráter público, ou seja, realizam ações, que envolvem a filantropia, abrangem ações de cidadania e a defesa do ser humano, lutas pela inclusão social e o fortalecimento dos movimentos sociais.

Manãs e Medeiros (2012) afirmam que o terceiro setor desenvolve importante papel perante a sociedade, pois desenvolvem ações voltadas para os fatores-cause desses problemas, além de serem capazes de combater à marginalização social e, com isso, apresentar ações efetivas para a geração de resultados positivos e de efeito permanente.

Por outro lado, as organizações atuantes no Terceiro Setor, que sempre estiveram voltadas para missão e ao cumprimento do seu objetivo social perante a população, deixaram para segundo plano as questões que envolviam a gestão da organização, ligados aos aspectos administrativos, financeiros e gerenciais.

As mudanças ocorridas na década de 90, trazem a necessidade de profissionalização, já que as entidades passaram a ser autossustentáveis, para garantir a sua sobrevivência, sendo preciso, portanto, buscar recursos com doadores e com o governo. Os principais motivos para essa profissionalização são: a concorrência pelos recursos e as exigências da sociedade em relação à sua aplicação. (ARAÚJO, 2005; MELO NETO; FROES, 2001).

A sustentabilidade de uma OTS envolve aspectos que auxiliam no equilíbrio do trabalho do Terceiro Setor, como: administração estratégica, gestão de pessoas, administração de recursos, gestão de impactos, capacidade de *accountability* (autonomia e credibilidade), capacidade de *advocacy* (poder para influenciar processos sociais e políticas públicas), gestão de imagem pública, administração de parcerias e sistema legal (FALCONER, 1999a; FALCONER, 1999b; FOWLER, 1997; OLAK; NASCIMENTO, 2006; VALARELLI, 1999b). Dentre os aspectos citados, a gestão e a captação de recursos são comuns a todas as OTS's, e tem papel fundamental em sua sustentabilidade.

O sucesso na captação de recursos (*fundraising*) depende do relacionamento estabelecido com os doadores – pessoas ou instituições que geralmente compartilham da missão, dos valores e objetivos da organização. Estão dispostas a contribuir para a realização de atividades ou projetos desenvolvidos e o cumprimento das promessas feitas pelas organizações nas quais investiram (PEREIRA, 2006; SZAZI, 2005; TACHIZAWA, 2007).

Costa, Daré e Veloso (2004) afirmam que a grande preocupação dos potenciais doadores recai sobre o nível de confidencialidade da organização. Já Rezende, Facure e Dalmácio (2008), mencionam que as entidades sem fins lucrativos carecem de referencial teórico que as ajude no alinhamento entre sua gestão e os interesses dos *stakeholders*.

Quanto aos estudos realizados sobre o tema, Serra, Figueiredo e Almeida (2013) analisaram 105 artigos da base *Web of Science*, que abordaram os seguintes temas: gestão organizacional, ética nos negócios, teoria dos *stakeholders*, a vantagem competitiva, o papel das OTS's em uma perspectiva econômica, posicionamento estratégico, alianças estratégicas, estrutura das OTS's, alocação de custos e recursos, adaptações de modelos empresariais e influência do ambiente. Essa análise permitiu aos autores acima citados identificarem uma carência de teorias sobre a realidade do TS, motivo pelo qual recomendam que futuras pesquisas abordem a construção de modelos e de teorias adequadas ao TS.

Em outro estudo bibliométrico, Vieira (2011) analisou o Banco Teses da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), entre os anos de 1994 a 2009, que tratavam de assuntos relacionados ao Terceiro Setor. A pesquisa resultou em 574 estudos, sendo 483 dissertações e 91 teses. Ao todo foram abordados 64 temas diferentes, e os que mais se destacaram foram: terceiro setor, cidadania, voluntariado, gestão social, sustentabilidade, ONG's, responsabilidade social e, sociedade civil. O autor identificou que apenas 10% dos 2.431 programas credenciados na CAPES estudaram temas relacionados ao Terceiro Setor, demonstrando esse tema que ainda não está firmado como uma área de pesquisa.

Custódio, Jacques e Quintana (2013) realizaram uma pesquisa entre os anos de 2006 a 2010, em 1.561 artigos de 28 periódicos sobre contabilidade, com qualificação A1, A2, B1, B2, B3, B4 e B5 pela CAPES, sobre as mais variadas temáticas. Em apenas 30 desses artigos, os assuntos eram referentes ao Terceiro Setor. Observou-se, ainda, que não foram encontrados trabalhos publicados em periódicos com classificação A1 e A2, o que pode indicar, por parte dos periódicos com melhor classificação, uma falta de interesse pelo tema, uma carência de qualidade dos trabalhos submetidos à publicação ou um desinteresse por dos autores em publicar nestes periódicos. Os temas encontrados nos períodos analisados foram: variações patrimoniais, estrutura organizacional, gestão administrativa, uso de indicadores financeiros, governança corporativa, gestão estratégica, responsabilidade social, capital intelectual, profissionalização da gestão, sustentabilidade, captação de recursos financeiros, balanço social e prestação de contas. Os autores da investigação afirmaram que as pesquisas sobre as organizações sem fins lucrativas são pouco exploradas e que as várias pesquisas analisadas



recomendam refazer os estudos com amostras maiores ou diferentes, a fim de se verificar se os resultados se repetem.

Nota-se que vários temas são estudados, e que existem livros e artigos publicados sobre a captação de recursos, mas em nenhum deles foi abordado o assunto relacionado a existência de estratégias aplicadas ao processo de captação de recursos.

Sob o ponto de vista científico, os resultados da pesquisa realizada contribuem para ampliar o entendimento do processo de captação de recursos sobre ferramentas, estruturas e gestão dos processos, de maneira que as estratégias possam ser aplicáveis às OTS's, independente da área de sua atuação. Isso é possível porque a área de atuação da OTS's não é o fator-chave para que ocorra uma doação. O que determina a doação é um conjunto de variáveis, tais como: ter reconhecimento e aceitação da sociedade, competência para cumprir suas finalidades sociais e serem fiéis a uma missão, além da forma de gestão.

## 1.5 A Metodologia da Pesquisa

De modo a evidenciar a operacionalização da análise proposta, o Quadro 1 apresenta os objetivos do estudo, assim, como os métodos de pesquisa adotados, visando possibilitar um contato inicial com o estudo realizado.

**Quadro 1 – Objetivos de estudo e métodos de pesquisa adotados**

<b>Objetivo Geral</b>		
Analisar o processo de captação de recursos no Brasil, com o propósito de identificar as estratégias de captação que vem sendo praticadas.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Procedimentos de coleta e análise</b>	
	<b>Coleta</b>	<b>Análise</b>
a) <b>Levantar os modelos existentes para captação de recursos no Terceiro Setor.</b> Espera-se que esta análise possibilite compreender como estão sendo captados.	Pesquisa documental/bibliográfica	Análise Descritiva
b) <b>Conhecer a visão dos profissionais de captação de recursos no papel de intermediadores no processo de fundraising.</b> Deseja-se conhecer a prática utilizada pelos captadores com ênfase nas dificuldades enfrentadas e como os mesmos lidam com ela.	Entrevistas com especialistas  Aplicação de questionário a especialistas cadastrados na Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)	Análise Descritiva  Estatística Simples
c) <b>Identificar as estratégias de captação de recursos praticadas pelas OTS's.</b> Pretende-se verificar quais as técnicas, táticas e métodos vem sendo praticados pelas organizações	Visita técnica numa organização  Grupo focal com responsáveis por captação de recursos	Triangulação
<b>Resultado Esperado</b>		
Identificação de estratégias que sirvam para nortear o processo de captação de recursos no Terceiro Setor.		

**Fonte:** elaboração própria.

Como enunciado, com este estudo buscou-se analisar como o processo de captação de recursos ocorre no Brasil. O objetivo consistiu em conhecer as estratégias e a estrutura de captação que vem sendo utilizadas.

Para alcançar esse objetivo, durante a pesquisa bibliográfica buscou-se dados sobre o Terceiro Setor e a Captação de Recursos. Procurou-se identificar os alicerces que embasam a gestão das OTS's e suas atividades, assim como, conhecer as variáveis presentes nos modelos de captação existentes. Também foi realizado um estudo sobre a produção acadêmica dos últimos 20 anos, relacionada ao Tema: Terceiro Setor. A busca foi realizada em bancos de teses e dissertações e em artigos da *Web of Science*, da *Scopus* e da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração (ANPAD). Os dados obtidos foram submetidos a uma análise bibliométrica. Esse levantamento permitiu identificar os pontos considerados relevantes pelo setor, os quais devem estar associados ao processo de captação de recursos.

Com o objetivo de realizar um estudo preliminar sobre o assunto foi efetuada uma visita técnica em uma organização do Terceiro Setor. Essa foi uma fase de natureza exploratória, prática com a finalidade de compreender o processo de captação, por meio de pessoas que possuem experiência prática. Essa incursão gerou a necessidade de compreender melhor a realidade de outras organizações, motivo pelo qual foi realizado um Grupo Focal com representantes de OTS's de Piracicaba e região.

Os dados primários foram obtidos através da realização de entrevista junto à especialistas de captação de recursos que atuam em diferentes esferas do Terceiro Setor, tais como: gestão de entidade, consultor terceirizado, funcionário de instituição, presidência da Associação Brasileira dos Captadores de Recursos (ABCR) e assessoria parlamentar, no âmbito público de políticas para o terceiro setor. Para compreender melhor a realidade dessas pessoas que assessoram as OTS's no processo de captação de recursos, optou-se por aplicar uma *survey* com 416 associados à ABCR. Cabe ressaltar, que devido ao pequeno número de respondentes, a *survey* não se consolidou, mas os resultados foram considerados nas análises.

Esses diferentes olhares sobre a captação de recursos foi importante para se conhecer o modo como ocorre esse processo dentro das instituições e a relação entre as OTS's, o setor público, o privado e a sociedade.

Esse levantamento possibilitou a identificação de alguns pressupostos que podem ser aplicados num processo de captação de recursos, por meio de uma matriz de amarração metodológica, considerando os seguintes indícios:

- a) Qualquer atividade realizada por uma OTS deve estar alinhada com sua missão, visão e valores, para evitar a perda de sua identidade social;

- b) O processo de captação deve atender às particularidades propostas por Salamon (2003): legitimidade, sustentabilidade, efetividade, parceria e justiça;
- c) Os princípios de transparência, equidade, prestação de contas, justiça e responsabilidade social introduzidos pela governança corporativa devem estar vinculados ao processo de captação para estabelecer relações de confiança entre os atores do terceiro setor;
- d) A estruturação do processo de captação nas OTS's envolve custos operacionais. Portanto, sua implantação deve ser proporcional ao tamanho e disponibilidade dos recursos das organizações.

## 1.6 Estrutura do Trabalho

Para facilitar a compreensão do estudo e os objetivos da pesquisa, este trabalho está estruturado em seis capítulos.

No **primeiro capítulo** refere-se à introdução, ao tema pesquisa, e apresenta também os objetivos (geral e específicos), a justificativa do estudo e a metodologia escolhida.

O **segundo capítulo** aborda assuntos relacionados ao Terceiro Setor: sua origem no contexto americano e brasileiro. Esse levantamento histórico auxiliou a compreensão da relação entre o TS e as lutas dos movimentos sociais brasileiros. Apesar das inúmeras denominações nomes pelas quais são conhecidas, as organizações que compõe o TS são definidas pelo Código Civil como: Associações, Fundações ou Organizações Religiosas. Quanto ao regime jurídico e, a forma de Organização, as OTS's são bem diversificadas, podendo ser de nove tipos diferentes. A forma de Gestão Social, de Planejamento Estratégico e de Critérios de Governança também foram apresentados nesta parte do texto.

Este capítulo ainda evidencia pontos relacionados ao Estado da Arte Terceiro Setor, no período de 1995 a 2015. Primeiramente, no banco de dissertações e teses dos cursos de mestrado e doutorado em administração das faculdades e universidades brasileiras, recomendadas pela CAPES. Foram também analisados os artigos nacionais e internacionais publicados na base de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e no repositório, do *Web of Science* e do *Scopus*. Para análise desses dados, foi utilizado o software *VOSviewer*. Realizou-se um levantamento para conhecer como estão estruturados os estudos e as pesquisas acadêmicas sobre o tema.

No **terceiro capítulo**, procurou-se abordar assuntos relacionados à captação de recursos, tema principal deste estudo. Inicialmente é apresentado o contexto sobre a

sustentabilidade das OTS's e a mobilização social e de recursos, as etapas envolvidas no processo de captação de recursos, os modelos de *fundraising* encontrados internacionalmente, as principais fontes de recursos e as estratégias de captação e, por fim, como é a atuação dos profissionais brasileiros de captação de recursos.

O **quarto capítulo**, compreende a metodologia proposta para este estudo e a apresentação de dados da pesquisa empírica, obtidos por meio de múltiplas técnicas, tais como a realização de uma visita técnica numa OTS, a realização de um Grupo Focal, com representantes das OTS's que atuam com captação de recursos, entrevistas em profundidade com especialistas em captação de recursos e a aplicação de um questionário para especialistas associados à ABCR.

O **quinto capítulo** apresenta a análise e discussão os dados, coletados nas etapas apresentadas na parte sobre a metodologia, para possibilitar a compreensão sobre as estratégias de captação de recursos no terceiro setor.

O **sexto capítulo** trará as considerações finais desta pesquisa, para apresentação dos principais resultados obtidos sobre o tema focado, as lacunas dos estudos envolvendo o Terceiro Setor e as recomendações de estudos futuros.

Por fim, serão apresentados dados bibliográficos sobre o referencial teórico utilizado ao longo da pesquisa e, na parte dos apêndices, os formulários e roteiros utilizados no processo metodológico.

## 2 O TERCEIRO SETOR

Neste capítulo são apresentados os principais referenciais teóricos sobre o Terceiro Setor: sua origem, a composição do setor e suas especificidades, os dados das organizações que atuam nesse setor e como elas lidam com a gestão, bem como, o andamento das pesquisas sobre o tema.

### 2.1 Origem do Terceiro Setor nos Estados Unidos e no Brasil

O termo "Terceiro Setor" é usado frequentemente para se referir as organizações que estão inseridas entre o Estado, o Mercado e a Sociedade. Em virtude de suas características (sem fins lucrativos, não estatal), essas organizações possuem uma série de nomenclaturas, tais como: setor sem fins lucrativos, entidades sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONG), organizações do terceiro setor (OTS), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), dentre outras.

Quanto a data do surgimento do Terceiro Setor, não se tem uma opinião formada. Manãs e Medeiros (2012) consideram que o seu surgimento está ligado ao início da humanidade, período em que já se observavam os primeiros atos de ajuda coletiva às necessidades básicas dos mais necessitados. Já Tachizawa (2007) afirma que ele tem início com a redução da participação do Estado como provedor de bens e serviços públicos da nação, causando profundas mudanças nas atribuições do Estado nas esferas federal, estadual e municipal.

A origem do TS na história americana começa com a filantropia e as associações voluntárias, que sempre estiveram presentes na cultura americana. No entanto, as entidades (associações e fundações) que exercitavam a filantropia somente foram reconhecidas a partir da década de 50, quando passaram a ser chamadas de “*nonprofit sector*” (setor sem fins lucrativos). Caracterizavam-se por oferecer trabalho voluntário, realizar ações de caridade, serem por doações, não terem fins lucrativos e buscarem estabelecer relações com os ideais da filantropia e do associativismo da população norte-americana (HALL, 1994).

Pode-se dizer que o TS é marcado pela vontade de ajudar o próximo ou desfavorecidos, sem que haja em troca algum tipo de interesse pessoal ou recompensa material, pelo fato das

peessoas que atuam no TS muitas vezes agem por meio de um sentimento, é prática antiga que pode até ser considerada como um embrião do Terceiro Setor.

Não existe uma tipologia ou definição única de OTS's o que existe são uma série de atributos, como: sem fins lucrativos, não-governamentais, gerarem serviços de caráter público e estarem legalmente constituídas.

Brandsen, Donk e Putters (2005) afirmam que o TS já foi considerado: a) setor “solto”, por não pertencer a nenhum grupo existente; b) setor “camuflado”, devido ao tamanho e complexidade; c) setor “rejeitado” entre o Estado e o Mercado e cheio de contradições.

Brandsen, Donk e Putters (2005), Hall (1994) e, Manãs e Medeiros (2012) relatam que a prática de benevolência evoluiu ao longo dos anos, aumentando o campo de atuação do TS junto à sociedade, passando a exigir engajamento político, articulação com movimentos ou organizações sociais, ou seja, consideram que o Terceiro Setor se consolidou a partir da década de 1970 como organização prestadora de serviços, que busca oferecer serviços adequados à necessidade da população, visando a garantia direitos indivíduos ou coletivos.

Essa imagem das organizações sem fins lucrativos foi definida na década de 70 pelo termo, Terceiro Setor (TS), por pesquisadores americanos e, na década de 80, passou a ser utilizado também por pesquisadores europeus, prevalecendo esta denominação até os tempos atuais.

Os primeiros programas de pesquisa sobre o tema, nos Estados Unidos, foram o PONPO (*Program on Non-Profit Organizations*), iniciado em 1975 por Kingman Brewster, Charles Lindblom e John Simon e o programa, *Filer Commission*, iniciado pelo John D. Rockefeller III. Esse último, em 1978, menciona pela primeira vez a existência de um sistema de três setores: governo, mercado e setor privado sem fins lucrativos, invisível até então (BRANDSEN; DONK; PUTTERS, 2005). Nos EUA, o TS nasceu em um contexto no qual o associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica, baseada no individualismo liberal (LANDIM, 1999).

Portanto, foi apenas no final da década de 70, nos Estados Unidos, que as organizações do setor sem fins lucrativos foram realmente reconhecidas como um setor único, deste modo, o termo Terceiro Setor é relativamente novo, tem menos de quarenta anos.

O Terceiro Setor brasileiro difere do contexto norte-americano, como pode ser observado no Quadro 2:

Quadro 2 – Terceiro Setor no contexto brasileiro

	Contexto Brasileiro
<b>Origem</b>	Surge durante o regime militar, período marcado pelo autoritarismo, modernização e diversidade social.
	É uma nova sociedade baseada em práticas e ideais de autonomia em relação ao Estado, chegando a ser confundida com oposição política.
<b>Organizações</b>	Se consolidam na medida em que se constrói e fortalece um amplo e diversificado campo de associações na sociedade brasileira, principalmente a partir de meados dos anos 1970, seguindo progressivamente pelas décadas de 1980 e 1990.
<b>Ideais</b>	As organizações desenvolvem atividades para a politização, institucionalização e profissionalização do seu trabalho. Em 1979, recebem como integrantes exilados brasileiros, que traziam conhecimentos de instituições de diversos países, de diferentes naturezas, de seus papéis e possibilidades, de suas políticas internas e externas e, principalmente, da complexidade das forças sociais e políticas destas organizações.
<b>Década de 1980</b>	As organizações continuam mantendo suas características, mas passam por um processo de identificação, de autonomização e reconhecimento. Enfim, se institucionalizam e se posicionam no cenário nacional e internacional. Nessa época, surgem as relações com as agências financiadoras, contribuindo para o crescimento das ONGs, que passam dos projetos para grupos específicos para os movimentos de maior abrangência, com projetos de capacitação, formação ou articulação, através da disseminação de ideias e fornecimento de apoios diversos, inclusive com material de apoio jurídico.
<b>Década de 1990</b>	Há a consolidação das ONGs que foram sendo inseridas, progressivamente, nos espaços da mídia e nos debates do campo político brasileiros, além de também passaram a ser recorrentes, enquanto objeto de teses e dissertações nas universidades, com diferentes abordagens, tais como: sindicalismo (que nasceram no regime militar), associativismo, estudos baseados na Teologia da Libertação e nos movimentos sociais, ligados à construção de identidades e sujeitos coletivos, ou de grupos de defesa de direitos específicos ou difusos (ambiental, gênero, saúde, crianças e adolescentes, mulheres, negros, etc.).
<b>Século XXI</b>	Percebe-se uma descrença nas formas tradicionais de participação e representação política (sindicatos, as representações estudantis e os partidos políticos) e, por outro lado, crescem os movimentos de afirmações culturais, as lutas por direitos específicos, a busca de sociabilidade e integração social, a intensificação local (em parte organizada pelo Estado), a atuação das redes de ação transnacional por meio de ONGs, organizações humanitárias, fundações filantrópicas, conselhos, fóruns e conferências.

Fonte: Baseado em Landim (1998, 2005).

Essa transformação pela qual as organizações passaram é consequência de mudanças internas, que exigiram esforços e tempo para adaptação, sendo necessário fazer alterações de seus quadros profissionais, reestruturação de seu desenho institucional e reelaboração de suas crenças e discursos sobre suas atividades, ou seja, profissionalizaram-se.

Fischer (2002) lembra que essa história brasileira vem desde o período de colonização e deve ser pensada sempre sob o crivo das relações de tais entidades com o Estado, conforme pode ser observado no Quadro 3. As organizações, bem como os trabalhos realizados nelas e as ações de cunho filantrópico estão diretamente interligados com o contexto político e a história dos movimentos sociais e se modificam ao longo dos anos, mas nunca deixaram de existir.

**Quadro 3 - Evolução do Terceiro Setor no Brasil**

Período	Momento Histórico do Brasil	Movimento Social	Terceiro Setor		
			Contexto	Agente	Área
Colonização (1500-1822)  Monarquia (1822-1889)	Época conturbada, envolvendo conflitos por áreas de terra, devido a extensão territorial do país. Falta de comunicação entre as províncias. Período marcado por muitas manifestações e lutas.	Reivindicações igualitárias, restritas à esfera socioeconômica (escravidão, cobrança do fisco, mudança de regime político, questões religiosas, camponeses e comerciantes).	Zelar pelo bem-estar da população local como estratégia para atrair mais fiéis na nova terra descoberta. Foram criados colégios jesuítas, hospitais e asilos. A estratégia de ação era baseada no envolvimento dos membros da comunidade em prol dos menos favorecidos.	Igreja Católica	Assistência Social, Educação e Saúde.
Proclamação da República (1889)	Derrubada da Monarquia e instauração da República.	Movimento principalmente militar, acompanhado pelo movimento abolicionista e de mudança do regime político.	Houve a separação institucional entre a Igreja Católica e o Estado, transferindo as decisões públicas exclusivamente para “as mãos” deste. O Estado era bastante precário e muitos civis passaram a reivindicar ações no sentido de gerar mecanismos de coordenação e fiscalização.	Surge o Estado	Assistência Social, Educação e Saúde.
Primeira República (1889-1930)	Movimento político pela derrubada da república. Processo de urbanização propiciado pela economia do café. Uso de trabalhadores imigrantes, quadro de pobreza e ciclo de epidemias.	A questão social é tratada como questão de polícia.  Movimentos operários denunciando a exploração do trabalhador e as precárias condições de vida nas fábricas e nas cidades.	Em 1916, as ONGs são emergentes e passam a ser reconhecidas pelo papel complementar que realizam na área social. No Brasil, começam a surgir as ideias filantrópicas vindas dos Estados Unidos.	Aparecem as ONG	Movimentos Associativos Independentes e Politizados (CUT – Central Única dos Trabalhadores, CPP – Centro do Professorado Paulista)  Iniciativas Filantrópicas de Imigrantes (Hospital Sírio e Libanês)
	Revolução Industrial e a transição para o sistema capitalista de produção. Início das políticas estatais de previdência.		No Brasil, em 1930, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), isentando as organizações tidas como utilidade pública de taxas e impostos.	Associações, Fundações, Novas Religiões e Sociedade Cívica	
Segunda República (1930-1964)	Fase de desenvolvimento da sociedade civil e da política brasileira. Volta da disputa político-partidária e multiplicação dos sindicatos. Intervenção do Estado na economia. Políticas sociais buscando integrar na cidade as massas que vieram do campo.	Movimento social marcado por muitas greves.  Movimentos culturais (Bossa Nova, cinema e teatro).	Continuam desenvolvendo atividade filantrópica associada ao Estado. Surgem novas religiões prestavam serviços de assistência social.		Criação de Partidos Políticos

continua



**conclusão – Quadro 3**

Período	Momento Histórico do Brasil	Movimento Social	Terceiro Setor		
			Contexto	Agente	Área
Ditadura Militar (1964-1985)	Fase de repressão da sociedade brasileira, imposta pelo regime militar. Em 1964, foram criados mecanismos que possibilitaram o Estado exercer ao máximo a sua capacidade centralizadora. Grande controle social e político (prisões, torturas e perseguições).	Intensas articulações políticas clandestinas. Lutas pela rearticulação da sociedade civil. Retomada da democracia.	Em 1970, devido a repressão e a violência surgem os movimentos contestatórios ao regime autoritário, protestavam contra o regime ditatorial e procuravam-se manter distante do empresariado brasileiro, recebendo financiamento de organizações não governamentais internacionais.		Movimentos Contestatórios ao Regime Militar  Movimentos Associativos Independentes e Politizados (Aliança Nacional Libertadora)  Movimentos estudantis (UNE – União Nacional dos Estudantes)
República (1985 até hoje)	Em 1984, com as “Diretas Já” tem início o movimento de transição da ditadura para a democracia, que termina em 1985.	Movimentos centrados em questões éticas ou de valorização da vida, em virtude da violência, dos escândalos políticos, da corrupção, e por melhorias frente às questões sociais.	Com o fim da ditadura, as organizações não governamentais voltaram-se para as questões relacionadas ao meio ambiente, AIDS e minorias excluídas.		Retomada do foco na assistência social, educação, saúde e minorias excluídas.
Constituição (1988)	Há melhorias no que diz respeito ao aumento dos direitos de cidadania e princípios de descentralização na promoção de políticas sociais.		Com a constituição, o terceiro setor passou a se projetar de forma mais sólida, tornando-se imprescindível à sociedade já que o setor público e as instituições filantrópicas não asseguravam as condições suficientes para atender as necessidades básicas das pessoas e famílias carentes.		
Década 1990	É criado o Instituto Nacional da Previdência Social (INPS), com a responsabilidade de agir como um instrumento de “universalização” dos benefícios sociais.	Movimentos pelo estabelecimento da ética na política (Collor) e defesa de trabalhadores rurais.	Há um aumento da demanda social devido à redução da oferta de emprego devido à crise econômica. Existe a preocupação em inserir os menos favorecidos socioeconômica existente.		Ação Social, Educação e Trabalho.
Século XXI	Superação do subdesenvolvimento. Globalização. Sistema político deficiente.	Movimentos de combate à marginalidade social, possibilitando a capacitação das pessoas para explorarem atividades próprias e também amparo e apoio a pessoas e famílias necessitadas.	As instituições do Terceiro Setor incorporam a necessidade de auto reprodução e assumem as características dos órgãos cooperativos. As ações coletivas buscam resolver problemas relacionados a fome, violência, miséria, desemprego e subemprego, exploração de menores e o dilema da ausência do teto e da terra para morar e produzir.	Redes de Solidariedade	Ação Social, Cultura, Direito, Educação, Políticas, Renda e Trabalho.

**Fonte:** Baseado em Coutinho (2003), Gohn (2011) e Mañas e Medeiros (2012).

Pelo Quadro 3, nota-se que os primeiros relatos de ações de assistência social no Brasil são do Período Colonial, era realizada principalmente pela Igreja Católica e era voltado para o social, a educação e, a saúde.

Com a Proclamação da República em 1889, as responsabilidades da Igreja são transferidas para o Estado. Começam também serem introduzidas no Brasil, as ideias de filantropia, vindas dos Estados Unidos. Surgem as primeiras ONGs e, depois, associações, fundações e sociedades civis, que passam a ser favorecidas pelo benefício da utilidade pública, à medida que passam a ser isentas de impostos e taxas.

O desenvolvimento do TS começa a partir da Primeira República, por meio da implementação de políticas públicas pelo Estado e pela criação do Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabeleceu que as instituições nele inscritas pudessem receber subsídios governamentais.

Durante o regime militar, a partir de 1964, o papel do Terceiro Setor passou a ter movimentos contestatórios ao regime autoritário, pois surgem as organizações sem fins lucrativos ligadas à mobilização social e à contestação política. A queda da ditadura militar e a consolidação democrática do país, somadas às crescentes dificuldades socioeconômicas brasileiras, abriram espaço para uma atuação mais ampla das OTS.

A Constituição de 1988 introduziu novos direitos civis e socioeconômicos, bem como estabeleceu os princípios da descentralização, na promoção das políticas sociais. Promoveu um avanço para os programas assistenciais, voltados para as populações carentes.

A partir desse ponto, o Terceiro Setor expande-se ocorrendo a diversificação das organizações, as quais passam a estar envolvidas a um conjunto de atos e finalidades, abrangendo ações de cidadania e de defesa do ser humano, luta pela inclusão social e o fortalecimento dos movimentos sociais, além de outras iniciativas relevantes para a sociedade como um todo.

No entanto, passados vinte anos da Constituição, mostra-se necessária a elaboração de um Estatuto Jurídico do Terceiro Setor, entendido como instrumento legislativo, especialmente vocacionado a estabelecer diretrizes, princípios e regras, voltados à expansão, ao reforço e à ampliação do exercício da liberdade de associação, com vistas ao fortalecimento do Terceiro Setor como agente promotor e efetivador do direito fundamental ao desenvolvimento (OLIVEIRA, 2008).

Junqueira (2004) afirma que os interesses privados que perpassam as estruturas organizacionais atuais são difíceis de serem removidos para darem lugar aos interesses

coletivos, o que acaba dificultando que as organizações intervenham de maneira eficaz na realidade social, incorporem novos atores e seus interesses. Porém, isso não depende apenas das habilidades dos atores sociais envolvidos, mas também da criação de novos conhecimentos organizacionais.

O compromisso de modernizar o Estado e o desafio de fazer chegar à população os serviços de que mais precisam e materializar a aliança entre o poder público e as entidades sociais foi estabelecido por meio da Lei 9.790/99, a qual instituiu a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desenvolvendo programas em determinadas áreas (BRASIL, 1999). O art. 9º da respectiva Lei define como “instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas, como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público” (BRASIL, 2014).

As OTS's não precisam se qualificar como OSCIP, sendo apenas uma opção diretiva, entretanto, tal escolha gera mais confiança para a sociedade, já que sua principal característica é a transparência administrativa e financeira.

Recentemente, no dia 27 de julho de 2015, entrou em vigor a Lei nº 13.109/2014, que institui o Novo Marco Regulatório das Relações entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil – MROSC, trazendo uma série de inovações na gestão das parcerias firmadas entre os governos e as organizações não-governamentais, com destaque especial para a transparência ampliada e a participação social.

Na visão de Miranda (2015), o modelo proposto pelas OSCIP's apresenta pelo menos três grandes defeitos, todos prejudiciais à universalização das políticas públicas:

**a) a lógica privatizadora:** previa que, tanto as OSCIP's, como as Organizações Sociais (OS), poderiam ser transformadas em verdadeiras sucursais da ação pública, tendo atribuições que ultrapassam as funções de parceiras.

**b) o excesso de ingerência do governo sobre a autonomia das entidades:** retomada de modelos autoritários, herdados da tradição patrimonialista, ais quais regem a certificação de entidades. Por exemplo, limita a autonomia de organização da sociedade civil e inclui credenciamento obrigatório das entidades pelo Ministério da Justiça.

**c) a elitização:** apenas poderiam ser classificadas como OSCIP's as entidades que se submetessem a determinadas regras definidas pela Lei e que, periodicamente, renovassem seu

credenciamento e apresentassem determinadas documentações ao Ministério da Justiça, para manter a certificação. O elevado número de exigências, especialmente contábeis, sem nenhum apoio institucional, acabou limitando o universo de parcerias, resultando no fracasso da proposta, pois somente um pequeno grupo, normalmente formado por entidades com maior poder econômico e capacidade de influência, passou a receber certificação.

O TS não tem intenção de substituir o Estado, mas, ambos, precisam se unir para atender às necessidades da sociedade, já que o Estado não atende à demanda.

Na visão de Theodósio (2008), a modernidade nas políticas sociais residiria em um refundar da esfera pública em bases colaborativas. No entanto, há embates e disputas dentro da esfera pública, por entender que ela não deva estar pautada apenas na colaboração e consenso, mas também na convergência entre seus atores.

Nota-se que ao longo dos anos, houve uma evolução na área de atuação do TS, mas até hoje, não existe para esse setor uma única definição ou tipo ideal. Mostra-se, assim, a falta de uma definição única sobre o terceiro setor, a qual resolva os problemas relacionados a sua complexidade.

Para facilitar a compreensão sobre o TS, a próxima seção buscará detalhar os tipos de organizações que o compõe.

## 2.2 Composição do Terceiro Setor

O Terceiro Setor é composto por diversas organizações, institutos e associações sem fins lucrativos, criadas e mantidas com o objetivo de proporcionar benefícios à sociedade e promover a melhoria na qualidade de vida das pessoas. Complementando, essa definição, Fischer (2002), acrescenta que essas organizações se caracterizam por formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário. E, em relação à finalidade dessas organizações, Drucker (1997) afirma que elas existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.

Segundo Fernandes (2002) a sociedade e suas atividades podem ser divididas em três setores: o **primeiro setor** é o Estado, surgido a partir de três elementos, o “poder político, povo e território”. É dotado de poderes frente à sociedade, para que possa atuar em benefício de todos os cidadãos, de maneira a prover suas necessidades sociais; o **segundo setor**, representado pelo mercado, caracterizado pela troca de bens e serviços de empresas privadas com a sociedade.

Objetiva o lucro, o acúmulo de capital e a maximização de resultados e, por fim, o **terceiro setor**, composto por organizações privadas que desenvolvem atividades públicas.

Neste sentido a sociedade começou a organizar-se para tentar suprir as necessidades da coletividade, não sanadas pelo Estado, e o TS se diferencia das demais organizações por não terem finalidade lucrativa, entretanto, a identificação do TS também pode ser em termos de dimensões, por ser der um setor amplo e diversificado.

Brandsen, Donk e Putters (2005) reconstroem o Terceiro Setor em termos de três dimensões: a **primeira dimensão** é descrita como sendo um domínio em sociedade, composta por organizações que são privadas (não pertencentes ao Estado), a **segunda dimensão** são organizações sem fins lucrativos (não distribuírem lucros aos proprietários como as organizações de mercado) e, por fim, a **terceira dimensão** é caracterizada por organizações formais (em contraste com as informais das famílias).

Fischer (2002) e, Salamon (1998)) consideram que o TS é amplo e diversificado, e está constituído por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais e educacionais, cuja atuação é orientada pelas finalidades coletivas ou públicas, realizando algum serviço ou atividade de importância social, não podendo ser das confundidas com as Estatais ou com o Governo.

O TS é um conjunto de organizações privadas, com iniciativas baseadas no trabalho associativo e voluntário, orientado por uma missão e valores claros, visando atender às necessidades humanas, filantrópicas e de direito e promover garantias sociais. Atuando entre Estado, Mercado e Comunidade (CABRAL, 2008).

Enfim, o Terceiro Setor é composto por uma série de organizações do setor privado que ter por finalidade a realização de atividades voltadas para a sociedade, sem o objetivo da obtenção de lucro, e, nem atuam institucionalmente, como o Governo. Essas organizações do Terceiro Setor variam em tamanho, tipo de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. Essa diversidade é resultante dos vários fatos históricos, as quais delinearão as relações entre o Estado, o Mercado e a Sociedade.

No caso brasileiro, as OTS's possuem três figuras jurídicas dentro do novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas (Quadro 4).

**Quadro 4 – Figuras jurídicas do Terceiro Setor – Novo Código Civil**

<b>FIGURA JURÍDICA</b>	<b>LEGISLAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Associação	Art. 44 a 61 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.	Constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos. Pode ter ou não, patrimônio inicial. A finalidade é definida pelos associados e pode ser alterada. Criada por assembleia transcrita em ata e há a criação de um estatuto.
Fundações	Art. 62 a 69 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.	São constituídas por patrimônio, mediante aprovação do Ministério Público, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. Sua finalidade deve ser religiosa, moral, de cultura ou assistência, e pode ser definido pelo seu instituidor, mas jamais pode ser alterada. As regras também são definidas pelo instituidor, mas são fiscalizadas pelo Ministério Público. Criada por intermédio de escritura pública ou testamento.
Organizações Religiosas	Lei 10.825, de 22 de dezembro de 2003	Estabeleceram-se como pessoa jurídica de direito privado as organizações religiosas. Anteriormente, enquadravam-se com a designação de associações

**Fonte:** Baseado em FASFIL 2010 (IBGE, 2012).

As sociedades civis não estão mencionadas no Quadro 4, porque não foram descritas no Novo Código Civil, pois teriam que se adaptar e optar pela forma de Associação ou Fundação, para poderem dar continuidade aos seus propósitos. Inicialmente, foi estabelecido o prazo de 1 (um) ano para essa adaptação (BRASIL, 2002) e, por conseguinte, esse prazo foi estendido até o ano de 2007 (BRASIL, 2005).

Ainda que o Código Civil não contemple as Sociedades Civis, sem fins lucrativos e o prazo para sua readaptação tenha findado, na prática, constata-se que essa forma ainda coexiste com as atuais formas jurídicas de Associação e Fundação.

De acordo com Salamon e Anheir (1997) a sociedade civil é encontrada na forma de escolas, centros de pesquisa e de profissionalização, museus, hospitais, asilos, creches, sindicatos, associações profissionais etc. Elas têm sido vistas sob a ótica do Terceiro Setor, “não governamental” e “não lucrativo”, cujas características envolvem a participação voluntária, autônoma e privada, organizada em torno de objetivos coletivos ou de interesse público.

Apesar de serem comumente utilizadas as expressões “Entidade”, “ONG”, “Instituição”, “Instituto” dentre outras, para defini-las, essas denominações servem apenas para designar uma Associação ou Fundação, as quais possuem importantes diferenças jurídicas entre si.

Segundo Paes (2001), o Terceiro Setor pode ser interpretado de diferentes formas. No entanto, sua principal característica é estar sempre em busca do desenvolvimento econômico

da sociedade e prestar serviços voluntários. Uma forma de caracterizar esses diferentes tipos de organizações é conhecer sob qual regime jurídico que atuam (Quadro 5):

**Quadro 5 – Classificação das organizações por regime jurídico**

TIPO DE REGIME JURÍDICO	FORMA DE ADMINISTRAÇÃO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
Regime Jurídico de Direito Público	Administração Direta	3 níveis de governo: Federal, Estadual e Municipal.	Não possui personalidade jurídica própria e está subordinada ao regime administrativo.
	Administração Indireta ou descentralizada	Autarquia (Sem fins lucrativos)	São pessoas administrativas (personalidade jurídica distinta) e que faz a gestão de maneira indireta e dispõem de certa autonomia
		Fundação Pública (Sem fins lucrativos)	
Regime Jurídico de Direito Privado	Não estão submetidas às normas do direito público	Empresa Pública	Instituída por lei pelo Estado para intervir no espaço econômico em igualdade de condições.
		Sociedade Anônima de Economia Mista	Instituída por lei pelo Estado, para intervir no espaço econômico em igualdade de condições. São sociedades formadas por ações, cujo controle acionário pertence ao Governo.
		Sociedade Social Autônoma	Personalidade jurídica, criadas por Lei Federal, para realizar serviços sociais e financiados, utilizando os recursos dos empregadores.
		Associações sem fins lucrativos	Personalidade jurídica que possui suas obrigações estabelecidas pelo contrato de gestão.
		OSCIP (Organização Social Civil de Interesse Público)	Entidades civis, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares, qualificada pelo poder público, cujas obrigações são estabelecidas pelo termo de parceria.
		Fundação de Apoio	São formadas por um patrimônio, instituído por particulares, com o objetivo de apoiar o setor público

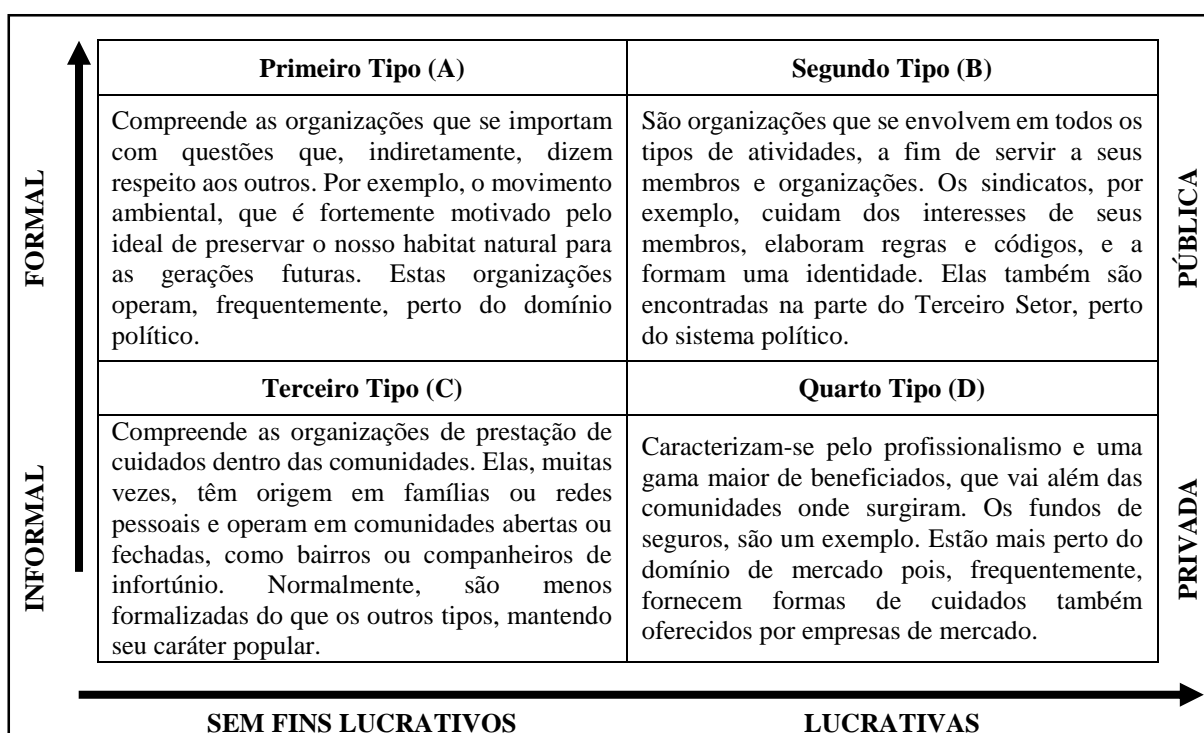
**Fonte:** baseado em Ibañez e Vecina Neto (2007).

Na visão de Ibañez e Vecina Neto (2007), existe uma discussão sobre o que deve ser levado em consideração para definir a classificação de uma organização, alguns autores defendem que é a natureza jurídica que define a organização e outros alegam que é o objetivo ou finalidade pelo qual a mesma foi criada. Nessa ótica, por exemplo, uma Santa Casa poderia ser considerada uma organização privada, sem finalidades lucrativas ou uma empresa pública não estatal.

Outro cuidado que se deve ter ao tratar do TS é o de considerar OTS's somente aquelas organizações que realmente têm fins públicos, ou seja, produzem bens ou serviços de interesse geral da sociedade. Existem organizações com finalidades que não são públicas, como aquelas

que advogam direitos ou possuem fins coletivos privados, por exemplo, uma associação literária e artística, cujo interesse é atender aos associados (FRANCO, 1998), mas não podem ser consideradas pertencentes ao TS. Porém, cabe salientar que, se tomadas como referência as ideias de Ibañez e Vecina Neto (2007), as OTS's não estão vinculadas a normas ditadas pelo direito público.

Para Brandsen, Donk e Putters (2005), as OTS's, de uma forma ou de outra, prestam serviços ou vendem mercadorias sempre com uma parceria pública (coletiva), ou privada (individual), e que podem ser analisadas sob vários aspectos. A Figura 1 refere-se a quatro tipos, (A, B, C e D) de organizações do Terceiro Setor:



**Figura 1 – Tipos de organizações do Terceiro Setor**

**Fonte:** Baseado em Brandsen, Donk e Putters (2005).

A Figura 1 demonstra que a conceituação do Terceiro Setor identifica a segmentação, permitindo, uma distinção de grupos e organizações e de outros atores, no entanto, independente da classificação sempre haverá discussão sobre essa divisão entre as organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos.

Entretanto, a existência de diferentes definições a respeito dos relacionamentos entre os setores, assim como a existência de percepções diferentes das nomenclaturas, demonstra que não só o conceito de Terceiro Setor ainda está em discussão, mas também o modo como este se



relaciona com os outros setores pode criar polêmica, indicando que existem outras várias possibilidades de tipificar as OTS's.

A complexidade dos problemas sociais obriga a integrar os diversos atores sociais e organizacionais na gestão das políticas sociais, possibilitando uma intersectorialidade, constituindo um fator de inovação e articulação no âmbito das políticas sociais. Mas, apesar das transformações que vêm ocorrendo no Governo brasileiro, em seus diversos níveis (Federal, Estadual e Municipal), o processo ainda é incipiente (JUNQUEIRA, 2004).

Verifica-se também que as declarações de Bittencourt e Feuerschutte (2009) ao considerarem que os relacionamentos intersectoriais podem melhorar os resultados e a aprendizagem dos envolvidos. Cabe destacar que outros autores também indicam a relevância da intersectoriedade como elemento preponderante para a articulação e definição de estratégias para o TS.

Austin *et al* (2005), bem como Fischer *et al* (2005), empregam a expressão intersectorialidade para definir essas práticas colaborativas, ainda que tenham analisado formas de colaboração entre organizações da sociedade civil e de mercado em projetos sociais. Kramer (2000) propõe quatro modelos teóricos para os estudos intersectoriais: política econômica, ecológica, neo-institucionalismo e sistemas abertos-mistos.

A intersectorialidade é uma maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços, para garantir um acesso igual dos desiguais. Mas, para isso acontecer, é necessário modificar a forma de articulação dos diversos segmentos da organização governamental e dos seus interesses.

A noção de tri-setorialidade (parcerias tri-setoriais) indicaria, claramente, que atores de três setores diferentes (Estado, Sociedade Civil e Mercado) estão articulados. Para Theodósio (2008), fica em aberto, porém, a análise de outros fenômenos, os quais podem, ou não, se manifestar nessas dinâmicas colaborativas, tais como a construção de novas racionalidades deslocadas de seu campo original e a busca de articulação de múltiplas competências e capacidades dos atores.

Percebe-se que as fronteiras entre Estado, Mercado e Sociedade, bem como sobre os papéis dos atores e as racionalidades de suas organizações permeia uma série de debates, quer seja relacionado a questões estruturais, de fundamentos, ou da ação social dos atores.

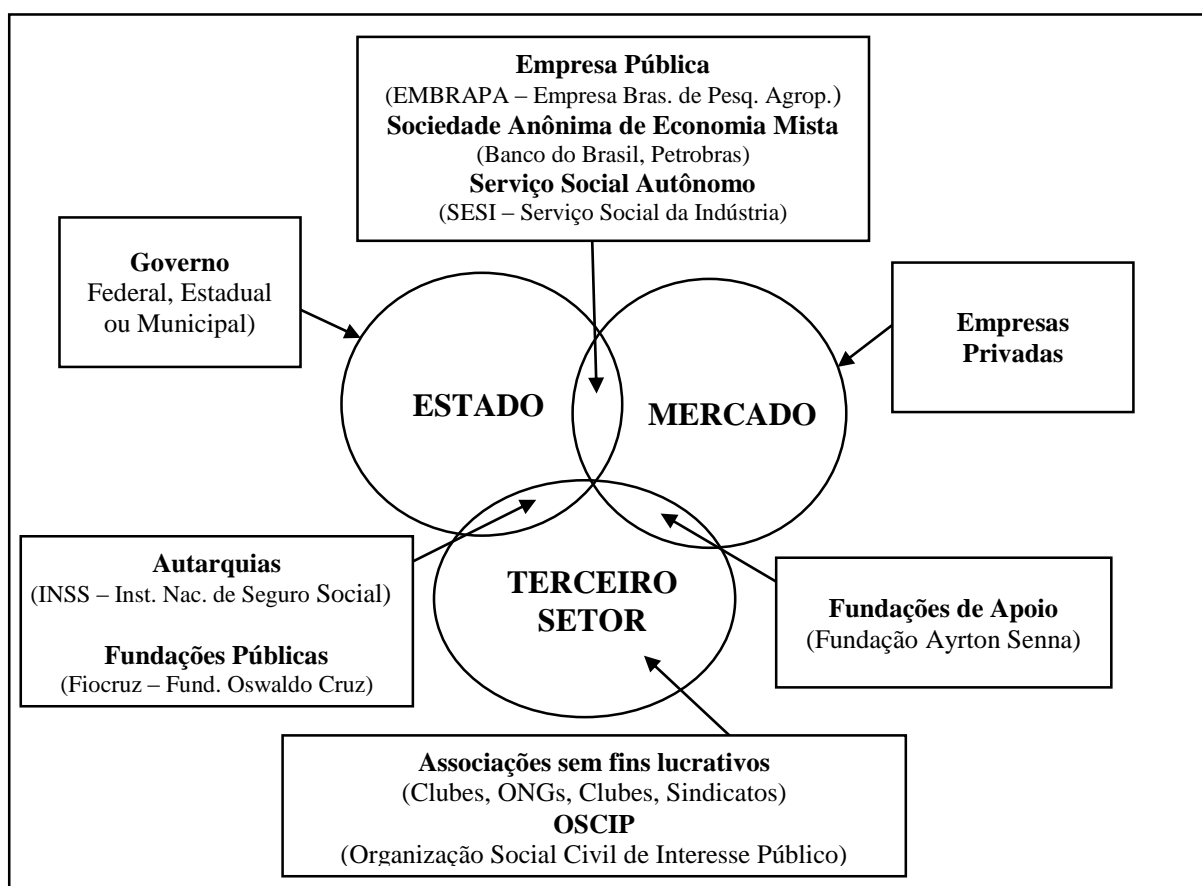
Outro aspecto das Parcerias Tri-Setoriais é a formação, ou não, de um novo campo sobre o qual operariam essas colaborações. Para tanto, a análise precisaria reconhecer as práticas de poder que se manifestam, na tentativa de impor uma nova perspectiva de estudo ou de tentar manter o arcaico dentro da pretensa novidade das Parcerias Tri-Setoriais (THEODÓSIO, 2008).

Theodósio (2008) nota, que parte das dificuldades encontradas pelas parcerias tri-setoriais para cumprir suas promessas, sejam em termos de melhoria da provisão de serviços sociais, sejam quanto à construção de convivência democrática e cidadã nas sociedades, deve-se a problemas de operacionalização ou gerenciamento dessas práticas colaborativas.

Enfim, no TS, sempre serão identificados conflitos entre os elementos público e privado. Cabral (2007) comenta que a manifestação desse conflito pode ocorrer em manifestações morais ou críticas. Por exemplo, abordar aspectos estatais, familiares, federalistas, elitistas, modernos, tradicionais ou liberais, no que se refere à formação da sociedade.

Theodósio (2008) enfatiza que a realidade brasileira é marcada por intrincados entrelaçamentos entre o público e o privado, os quais resultaram em uma construção incompleta e precária da cidadania, para o acesso aos direitos, sobretudo s sociais, econômicos e políticos.

A Figura 2, busca apresentar essa intersecção entre Estado, Mercado e Terceiro Setor, bem como, apresentar alguns tipos de organizações que atuam nestes setores:



**Figura 2 – Representação das organizações do Terceiro Setor**

Fonte: Elaboração própria.

Conforme se observa na Figura 2, o TS não pertence ao Estado, nem ao setor privado, embora em algum momento ambos possam financiar as atividades do Terceiro Setor. Um exemplo disso são as parcerias estratégicas entre o setor privado e as entidades do Terceiro Setor.

Em linhas gerais, pode-se considerar que o Terceiro Setor é formado por um conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, busca contribuir com a solução de problemas sociais, visando o bem comum.

A próxima seção apresenta qual o contexto das organizações do terceiro setor no Brasil.

### **2.3 Organizações do Terceiro Setor Brasileiro**

Para analisar o cenário e entender o TS no Brasil são utilizados os dados dos estudos realizados pela FASFIL, intitulado, “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010 – FASFIL”. Este estudo foi realizado por meio de uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Grupo de Instituições e Fundações Empresariais (GIFE) e a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), com base nos dados do Cadastro de Empresas (CEMPRE). Nessa edição, esse trabalho conjunto contou também com a participação da Secretaria Geral da Presidência da República.

Desde a primeira edição, o estudo sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL) constitui-se como referência de dados e análises para o conhecimento da sociedade civil organizada no Brasil, não apenas porque traz um agrupamento das organizações por áreas de atuação e traz dados a respeito de seus empregados, mas também porque revela como elas estão distribuídas no território brasileiro e qual o tempo de permanência na sociedade.

Esse conjunto de informações contribui para se entender a dinâmica da organização da Sociedade Civil na história recente, a qual teve, na Constituição Federal de 1988, um marco importante, por ter sido reconhecida como organização participante de ações social para a garantia de direitos e valores.

Como integrantes de movimentos sociais e outras iniciativas dos cidadãos, Associações e Fundações sem fins lucrativos podem ser considerados atores sociais, porque dão vida à experiência democrática no Brasil. Juntos, influenciam agendas públicas, exercem o controle

social, atuam na execução de políticas públicas e criam novos projetos de interesse público (IBGE, 2012).

Com o objetivo de construir índices estatísticos comparáveis aos internacionais, nesse último levantamento realizado para montar o relatório da FASFIL 2010, optou-se por adotar a metodologia de estudo utilizado na elaboração do *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*, elaborado, em 2002, pela Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas - ONU, em conjunto com a Universidade John Hopkins (IBGE, 2012).

No estudo elaborado pela FASFIL, foram consideradas as organizações existentes no Cadastro de Empresas (CEMPRE), como entidades sem fins lucrativos (código de natureza jurídica) e que se enquadram, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios (IBGE, 2012):

- a) **privadas** (não integrantes do Estado);
- b) **sem fins lucrativos** (não distribuem lucros aos proprietários ou diretores, se houver lucro, eles são aplicados nas atividades fins);
- c) **institucionalizadas** (legalmente constituídas);
- d) **auto administradas** (gerenciam suas próprias atividades);
- e) **voluntárias** (como podem ser constituídas livremente, a atividade da associação ou fundação é decidida pelos sócios ou fundadores).

A classificação adotada no estudo da FASFIL 2010 foi a *Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions Serving Households* – Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias (COPNI), reconhecida pela Divisão de Estatísticas da Organizações das Nações Unidas (ONU) e adequada às necessidades do estudo. Refere-se a uma COPNI ampliada, que possibilita uma comparabilidade internacional. Devido aos estudos anteriores, realizados entre os anos de 2002 e 2005 (IBGE, 2012).

Essa classificação inclui também o conjunto das entidades sem fins lucrativos, conforme Tabela de Natureza Jurídica, organizada pela Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). E está dividida em cinco grandes categorias: a) administração pública; b) entidades empresariais; c) entidades sem fins lucrativos; d) pessoas físicas e organizações internacionais; e) outras instituições extraterritoriais (IBGE, 2015).

Já no universo das entidades consideradas como Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (IBGE, 2012), foram excluídas algumas entidades que estavam na base da COPNI Ampliada, referente aos seguintes subgrupos: caixas escolares e similares

(70.284 unidades); partidos políticos (12.889 unidades); sindicatos, federações e confederações (18.814 unidades); condomínios (153.441 unidades); cartórios (8.059 unidades); serviços sociais autônomos (Sistema S) (1.215 unidades); entidade de mediação e arbitragem (81 unidades); comissão de conciliação prévia (15 unidades); conselhos, fundos e consórcios municipais (1.163 unidades); e por fim, os cemitérios e funerárias (193 unidades). No final foram desconsideradas 266.154 das organizações.

A Tabela 1 traz informações baseados nos dados divulgados pela na COPNI Ampliada e pela FASFIL. Poder-se-á observar uma forte redução no número de unidades locais, ocorrida a partir de uma reformulação metodológica reduzindo para 290,7 mil entidades, sendo que as organizações religiosas tiveram uma redução mais significativa em termos de porcentagem (29%) (IBGE, 2012).

**Tabela 1 – Número de organizações, de acordo com a classificação COPNI Ampliada e FASFIL**

Classificação das entidades sem fins lucrativos	COPNI Ampliada		FASFIL	
	Número de unidades locais das entidades sem fins lucrativos		Número de unidades locais das fundações privadas e associações sem fins lucrativos	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Habituação	292	0,1	292	0,1
Saúde	6.029	1,1	6.029	2,1
Cultura e recreação	36.921	6,6	36.921	12,7
Educação e pesquisa	87.948	15,8	17.664	6,1
Assistência social	30.414	5,5	30.414	10,5
Religião	82.853	14,9	82.853	28,5
Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	76.642	13,8	44.939	15,5
Meio ambiente e proteção animal	2.242	0,4	2.242	0,8
Desenvolvimento e defesa de direitos	42.463	7,6	42.463	14,6
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	191.042	34,3	26.875	9,3
<b>Total</b>	<b>556.846</b>	<b>100</b>	<b>290.692</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados obtidos do IBGE (2012).

A distribuição do pessoal assalariado, e que compõem os diversos campos de atuação das FASFIL refletem as diferenças na abrangência do atendimento e na complexidade dos serviços prestados, conforme pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2 – FASFIL 2010

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Unidades locais	Pessoal ocupado assalariado em 31.12	Salários e outras remunerações (1 000 R\$)	Salário Mínimo médio mensal
Habitação	292	578	10.915	3,1
Saúde	6.029	574.474	12.406.349	3,3
Cultura e recreação	36.921	157.641	3.694.938	3,5
Educação e pesquisa	17.664	562.684	15.060.913	4,0
Assistência social	30.414	310.730	5.054.765	2,4
Religião	82.853	150.552	2.157.513	2,2
Partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais	44.939	113.897	2.510.880	3,3
Meio ambiente e proteção animal	2.242	10.337	219.851	3,1
Desenvolvimento e defesa de direitos	42.463	124.410	2.355.179	3,0
Outras instituições privadas sem fins lucrativos	26.875	126.704	2.761.823	3,2
<b>Total</b>	<b>290.692</b>	<b>2.128.007</b>	<b>46.233.127</b>	<b>3,3</b>

Fonte: Dados obtidos do IBGE (2012).

Pela Tabela 2 é possível verificar que os trabalhadores das FASFIL ganhavam, em média, o equivalente a 3,3 salários mínimos mensais em 2010. No total, a remuneração dos profissionais que trabalham formalmente nessas entidades envolveu recursos da ordem de R\$ 46,2 bilhões, o que equivale a uma média mensal de R\$ 1 667,05.

Em 2010, o contingente de 2,1 milhões de pessoas estava registrado, nas 290,7 mil organizações FASFIL, como trabalhadores assalariados (Tabela 2). Isso representa cerca de 23,0% do total dos empregados da Administração Pública no mesmo ano, 73,5% do total têm emprego formal, no universo das 556,8 mil entidades sem fins lucrativos que estão classificadas na COPNI Ampliada e 5,8% do total de entidades empresariais existentes no CEMPRE.

Pelo levantamento do IBGE (2012), o porte médio das FASFIL é de 7,3 trabalhadores por instituição. Mas, apesar dessa média, 72,2% das organizações não possuem sequer um empregado formalizado e, 63,3% do pessoal assalariado está concentrado em 1,2% das entidades.

As entidades classificadas na FASFIL, são relativamente novas no Brasil. A maior parte delas têm idade média entre 14,4 anos e, 40,8% delas foram criadas no período entre 2001 a 2010. Das 118,6 mil entidades nascidas nessa década, a metade, (50,8%), surgiu nos últimos cinco anos, cerca de 4% a cada ano, evidenciando um crescimento regular no período. Interessante também observar o peso das entidades criadas no período de 1981 a 2000, as quais representam 46,5% do total de entidades em atividade em 2010. As instituições mais antigas, criadas até 1980, correspondem a apenas 12,7% do total das FASFIL (IBGE, 2012).

No grupo de entidades mais antigas, criadas antes dos anos 1980, predominam as entidades ligadas à Religião (39,5%), Cultura e Recreação (19,6%). Entre as mais novas, criadas nos primeiros dez anos deste milênio, destacam-se as entidades de defesa de direitos e interesses

dos cidadãos (30,6%) e, novamente, as relacionadas à Religião, colocadas num patamar bem mais reduzido (27,0%) (IBGE, 2012).

No Brasil, no período de 2006 a 2010, observou-se um crescimento da ordem de 8,8% das FASFIL, que passaram de 267,3 mil para 290,7 mil entidades no período. Esta expansão é significativamente menor do que a observada no período de 2002 a 2005 (22,6%) e a tendência de queda já havia sido prevista em estudo anterior. Proporcionalmente, o grupo das FASFIL foi o que menos cresceu no país, quando comparadas às outras entidades privadas sem fins lucrativos (caixas escolares, partidos políticos, sindicatos, condomínios e cartórios). Essas instituições apresentaram um crescimento de 12,7%, enquanto todo o conjunto de organizações públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, existentes no CEMPRE, cresceram 19,7% (IBGE, 2012).

De acordo com o IBGE (2012) a distribuição das FASFIL por região do Brasil tende a acompanhar a distribuição da população. Por exemplo, quem ocupa o primeiro lugar é a **região sudeste**, região onde concentram-se 44,2% das organizações e 42,1% dos brasileiros. Em segundo lugar, na **região nordeste** concentram-se 22,9% dessas organizações. Em seguida, está a **região sul**, com 21,5% e as **regiões centro-oeste e norte**, com 6,5% e 4,9% das organizações, respectivamente (Figura 3):

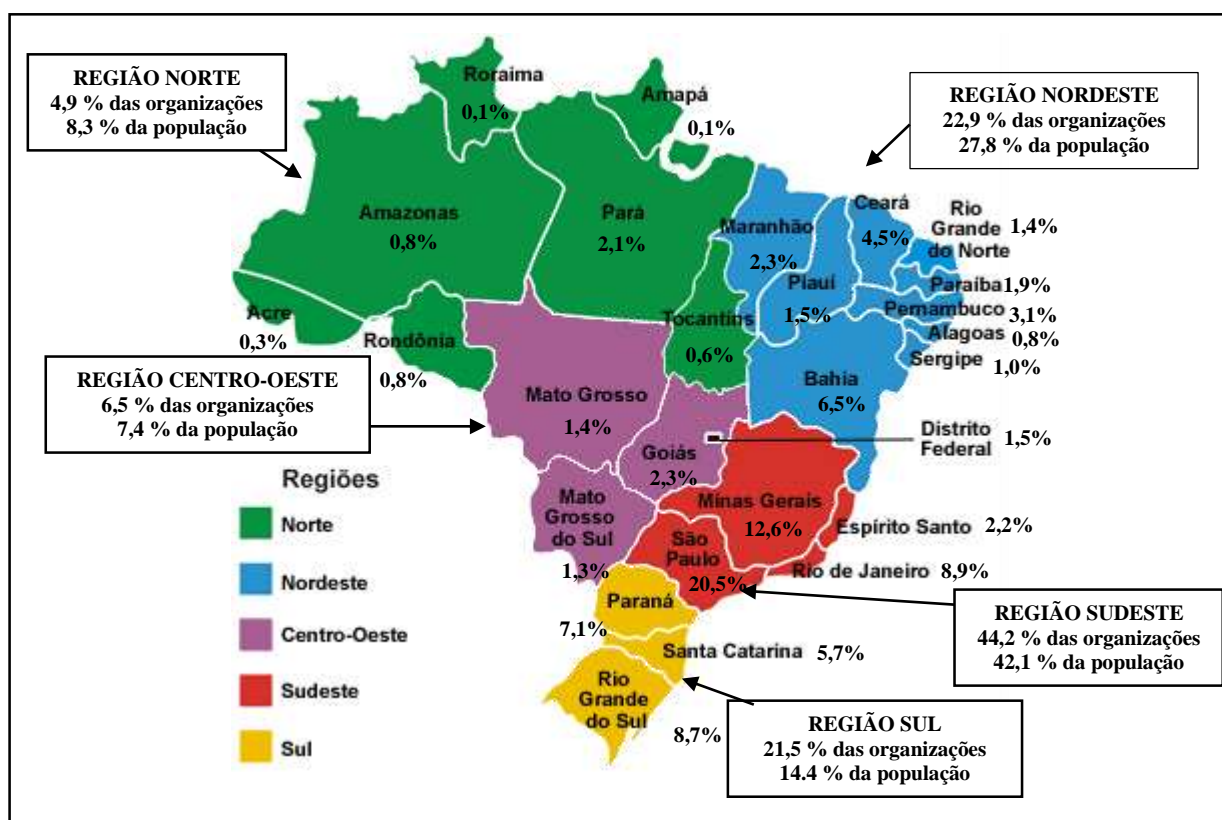


Figura 3 – Distribuição das organizações do Terceiro Setor pelas regiões do Brasil

Fonte: Dados obtidos do IBGE (2012).

No conjunto das FASFIL, destacam-se dois grupos de entidades: as voltadas para a defesa de direitos e interesses dos cidadãos e as religiosas. No **primeiro caso**, são 87,4 mil entidades que, em conjunto, representam 30,1% do total. Nelas estão incluídos os seguintes subgrupos: associações de moradores, centros e associações comunitárias, desenvolvimento rural, emprego e treinamento, defesa de direitos de grupos e minorias, outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos, associações empresariais e patronais, associações profissionais e associações de produtores rurais. No **segundo caso**, são 82,9 mil entidades que administram diretamente serviços ou rituais religiosos e representam, isoladamente, 28,5% do total de entidades.

Na visão de Gohn (2005), o TS é caracterizado pela ampliação do espaço público não estatal e reflete as tendências mundiais e o crescimento das desigualdades sociais. Estão inseridas num contexto de exclusão social e de crescente pressão por parte dos cidadãos, os quais buscam soluções para os diferentes impasses relacionados às questões humanitárias.

Essas OTS's podem ser consideradas empresas privadas, sem fins lucrativos, que não pertencem ao governo. Sua responsabilidade é prestar serviços públicos à sociedade (educação, saúde, cultura, outros), com qualidade. Podem ser consideradas um instrumento de intervenção social, pois exercem parte do papel que cabe ao Estado.

Além de buscar resolver os problemas da sociedade, Offe (1999) afirma que as OTS's servem de elo para manter a união entre os diferentes interesses de uma comunidade dentro de uma identidade social clara e justa. Na visão de Kisil (2000), essas organizações desempenham um papel intermediário, ligando o cidadão comum às entidades e organizações que podem participar da solução de problemas identificados pela sociedade.

Para Salamon (2000) essas organizações denominadas TS são importantes devido aos serviços prestados voluntariamente, pois contribuem, positivamente, para o progresso econômico e assistencial de uma comunidade. Segundo Pasquale (2005, p. 15), “as organizações do terceiro setor existem para melhorar a vida das pessoas e das comunidades [...]”. Na visão de Oliveira, Lima e Correia (2014), corroborando com Salamon (2000), o TS desempenha, na sociedade, atividades sociais, que podem suprir as necessidades públicas.

A função do Terceiro Setor não é substituir o Estado, mas mostrar ao Estado que aquelas certas ações são necessárias, chamar a atenção para onde há uma lacuna ou atuar onde o Estado não tem condições de atuar. Nesse sentido, o Estado pode atuar como parceiro financiador e também pode criar políticas públicas para melhorar sua atuação.

O TS é um espaço da economia que representa, atualmente, 5 % do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, gerando receita de R\$ 20 bilhões e 1,5 milhões de oportunidades de trabalho (ALVES; SOUZA; SOUZA, 2015).



Diante do crescimento do Terceiro Setor, ocorrido no cenário brasileiro, acredita-se que, ao se caracterizar suas práticas de gestão, pode haver uma melhor compreensão das estratégias, dos processos e dos papéis gerenciais. O entendimento de como se dão esses fundamentos pode contribuir para a transformação e profissionalização do papel do TS, do Estado e do Mercado.

Neste sentido, pensar como se dá a gestão das TS pode trazer contribuições para uma maior transparência, eficiência, eficácia e efetividade das ações por elas realizadas, pode-se, ainda, determinar o seu papel na relação intersetorial.

Para melhorar a compreensão sobre o tema, na próxima seção trata-se sobre a gestão do terceiro setor.

## **2.4 A Gestão do Terceiro Setor**

A gestão de OTS's é um ponto fundamental para o seu bom funcionamento e, conseqüentemente, para que possa continuar cumprindo sua missão e objetivos. Conforme esclarece Dowbor (1999), os instrumentos de gestão, utilizados pelo Terceiro Setor foram criados com em sólidas raízes industriais

Para Teixeira (2004), antes de incorporar para o TS a lógica e os fundamentos teóricos da administração utilizadas por organizações tradicionais é necessário discutir se as ferramentas de gestão consideram a especificidade e as peculiaridades da OTS.

Realizar uma boa administração das OTS's é essencial para que a organização consiga obter recursos (financeiros, humanos, físicos) bem como otimizar os já existentes, de forma que consigam gerar as condições necessárias para obter seus objetivos de beneficiar a sociedade e para manter-se em funcionamento. É preciso também adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade (financeira, política e social) ao longo dos anos (TENÓRIO, 2008).

De acordo com Albuquerque (2006), para que esse processo ocorra devem estar envolvidos, os órgãos, setores e departamentos da organização. Todos têm a responsabilidade de manter a organização bem administrada.

Para poderem manter seus projetos, estabelecerem parcerias e serem sustentáveis, essas organizações devem se preocupar com os processos de governança, na medida que precisam ter clareza de suas responsabilidades nas relações entre os setores. Neste sentido, é importante ocupar-se em criar uma estrutura administrativa que permita gerir recursos públicos e privados, buscando uma prestação de serviços que evidencie o papel pelo qual foi constituída. Planejar, organizar, dirigir, controlar suas ações pode garantir uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva no uso dos recursos e na administração de pessoas.

Tais recursos são obtidos pelo setor privado, por meio das atividades econômicas, e o lucro obtido é retido para novos investimentos ou distribuídos aos sócios. No setor público, os recursos são por meio da arrecadação de impostos e taxas, e utilizados para reduzir as dívidas públicas ou para serem aplicados nas áreas da saúde, educação, moradia, entre outras.

No Terceiro Setor (TS), os recursos são obtidos do Setor Público, do privado ou da Sociedade e o superávit obtido deve ser incorporado ao patrimônio da instituição ou utilizado para sustentar suas atividades. Esse é um dos principais traços que distingue esse setor dos demais. Assim como no setor privado, o resultado negativo (déficit), deve evitado para impedir a falta de dinheiro para o pagamento das despesas dos meses seguintes, forçando a organização a encerrar suas atividades de prestação de serviços à população.

Segundo Luciano Antônio Prates Junqueira, professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), e coordenador do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor (NEATS/PUC-SP), a principal característica das OTS's é sua finalidade social e, se houver excedente financeiro, essas organizações são obrigadas a reinvestirem esses recursos integralmente, de modo a auxiliar em sua autossustentabilidade (FRELLER, 2014).

Beggy (2002) diz que a gestão de uma organização sem fins lucrativos não pode ser realizada de maneira improvisada, pensada somente no curto prazo. Pelo contrário, a gestão deve ser sistemática, aberta a novas ideias e conceitos, para criar um futuro a longo prazo. São as ações realizadas no presente, aliadas à habilidade de tratar e motivar as pessoas que dão sustentação a essas organizações. As organizações que se utilizam do planejamento são mais hábeis em encontrar soluções para os seus desafios, quando comparadas àquelas que não se utilizam dessa ferramenta.

O planejamento, de maneira geral, é um conceito amplo e foi definido por Ackoff (1980), como um processo de gestão envolvendo a tomada e avaliação de cada decisão, antes que seja necessário agir. Esse mesmo autor adverte que a organização passa a estar em uma situação em que o futuro desejado possa não ocorrer. Drucker (1997), complementa essa ideia, declarando que uma organização sem fins lucrativos requer quatro itens para funcionar: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.

O desafio para as OTS's é encontrar formas de gestão e de mensuração de resultados adequados a esse tipo de organização, sem perder seu foco, que é promover o bem-estar social e, ao mesmo tempo, oferecer condições de transparência sobre suas atividades perante a sociedade, mostrando serem merecedoras de receber doações para desenvolver suas atividades.

Por ser uma área que envolve termos políticos, econômicos e sociais, o tipo de gestão social é ainda mais complexo, já que seus paradigmas ainda não estão definidos (DOWBOR,

1999). A velocidade e da complexidade das mudanças no TS exige a utilização de ferramentas gerenciais (BRYSON, 1988).

Entre as diversas ferramentas que vem sendo utilizada pelas OTS's no processo de profissionalização de sua gestão, uma delas é o Planejamento Estratégico, que será abordado na próxima seção. Trata-se de uma técnica gerencial que se utiliza da análise do ambiente (interno e externo), faz um diagnóstico da organização, visando identificar o rumo de suas ações, para que a missão da organização seja atingida.

#### **2.4.1 Planejamento estratégico no Terceiro Setor**

De uma maneira geral, o planejamento é um conceito e uma prática aplicável às organizações do Terceiro Setor, desde que sejam utilizados como parâmetro algumas particularidades de seu ambiente organizacional. Para facilitar a compreensão de como podem se apresentar essas características, Salamon (2003) indica algumas de suas particularidades:

- 1) **Legitimidade:** conquistar o reconhecimento e aceitação pública e para obtenção do suporte legal exigido para operar;
- 2) **Sustentabilidade:** identificar fontes de reconhecimento que possam prolongar o funcionamento das organizações;
- 3) **Efetividade:** criar competência para cumprir responsabilidades;
- 4) **Parceria:** encontrar formas de cooperação com outras organizações do Terceiro Setor, o Governo e as empresas privadas;
- 5) **Justiça:** manterem-se fiéis em suas missões, enquanto sobreviverem como organizações e desenvolverem sua capacidade organizacional.

Desta forma, as OTS's, devem manter suas características para viabilizar o crescimento e o progresso, aliado à estrutura que se ajuste às mudanças ocorridas no ambiente (econômico, social, político e tecnológico), procurando manter sua eficácia.

Para tanto, é necessário que as OTS's desenvolvam um Planejamento Estratégico, que consiste em adotar uma metodologia gerencial, pela qual se estabeleça a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente e a obtenção dos resultados almejados (KOTLER, 2000).

A estratégia, devido a sua origem e a sua utilização inicial em organizações lucrativas carrega consigo certa instrumentalidade. Embora estejam surgindo estudos de caráter mais

sociológico, a abordagem econômica ainda parece estar fortemente presente no estudo da estratégia (WHITTINGTON, 2004).

Mara (2000) afirma que o Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta para as entidades que não possuem lucro como finalidade, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos e fortalecimento dos mesmos.

A elaboração de um Planejamento Estratégico deve respeitar a missão, a visão e os valores da OTS e envolve uma análise do ambiente (interno e externo) e o estabelecimento de estratégias e metas. Essas metas e estratégias nortearão os planos e as ações diárias, bem como a utilização dos recursos (humanos, materiais e financeiros) da melhor maneira possível, para que os objetivos sejam atingidos. Drucker (1997) destaca que, no caso das OTS's, o desempenho deve ser planejado a partir da sua finalidade, elemento fundamental para a definição e a viabilização de seus resultados sociais.

Uma das etapas que compõe a fase de diagnóstico do Planejamento Estratégico consiste na análise do ambiente organizacional. Por ambiente entende-se tudo aquilo que está fora da organização, mas exerce influência sobre ela.

A análise ambiental surgiu da compreensão de que as organizações humanas são sistemas abertos e recebem influência do ambiente onde estão inseridas. Para Almeida e Almeida (2003), a análise ambiental é a etapa mais importante do Planejamento Estratégico, pois é nessa etapa que as entidades são levadas a alcançar a eficácia, visualizar o futuro. Isso permite que a entidade possa se preparar para aproveitar as oportunidades e evitar possíveis ameaças.

Quanto maior o conhecimento do ambiente onde se está inserida, maior é a capacidade de uma organização ou unidade de negócios antecipar-se às demandas, às oportunidades e às ameaças no seu ramo de negócios.

Kotler (2000) afirma que esse ambiente está composto por forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores), que afetam a capacidade das OTS's de obter lucro, ou superávit.

Nesse sentido, para otimizar o superávit, as OTS's precisam estar atentas para a satisfação de seus consumidores, os quais buscam serviços ou produtos, cujo uso fará bem à sociedade e ao meio ambiente. Desta forma, essas organizações conseguirão atrair investidores privados para financiar suas atividades, porque terão à sua imagem associada a organizações que fazem o bem e cumprem parte do seu papel social.

Mesmo não sendo o foco deste estudo, é relevante destacar que, atualmente, existe um novo paradigma indicando ser possível utilizar o modelo eficiente de gestão das empresas (que

pertencem ao Segundo Setor) para gerar impacto social (missão do Terceiro Setor). Adota-se o modelo de gestão lucrativa, de modo que, a medição dos resultados e objetivos alcançados é o impacto social gerado na vida comunitária (melhoria e incentivos alcançados). São os chamados “negócios sociais”, ou “Setor 2,5”. Um negócio social pode, ou não, distribuir seus resultados, conforme o interesse de seus acionistas de investir nas operações, como pode retirar o lucro para usufruto próprio (DOISEMEIO, 2016).

O conceito de negócios sociais surgiu em dezembro de 2006, quando o economista bengalês, Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, ganhou o Prêmio Nobel da Paz, por ajudar a aliviar a pobreza e promover o desenvolvimento social, com seu inovador modelo bancário de microcrédito. Tamanha foi a aceitação do modelo, que já existem 55 mil organizações registradas no Reino Unido e movimentam cerca de 3% da economia. Já nos Estados Unidos e na Europa, existem canais de investimento em negócios sociais, tais como fundos de *venture Philanthropy* e de *venture capital* que investem com perspectivas de retorno social e econômico mensurando ambas as formas de resultado. No Brasil, apesar do número significativo de empreendedores sociais, o modelo dos negócios sociais é ainda bastante incipiente (DOISEMEIO, 2016).

Retornando ao campo das organizações não-lucrativas, Cabral (2007, p.160) afirma que a estratégia “deve ser vista como um processo dinâmico, que muda por influência do ambiente e das pessoas que dele fazem parte, realimentando a organização com ideias novas e refletindo as relações de poder existentes na organização”. Motta (1979) aponta alguns elementos orientadores da aplicação da estratégia no TS:

- **Ambiente competitivo:** no caso das OTS's, as estratégias de crescimento almejam a concretização dos objetivos sociais;
- **Racionalidade do processo:** nas OTS's o processo decisório não é analisado sobre a ótica de oportunidades e ameaças;
- **Capacidade de adaptação:** o problema está no fato de que as OTS têm dificuldade de justificar mudanças repentinas devendo, normalmente, transparecer consistência, coerência e estabilidade;
- **Âmbito organizacional:** as OTS's possuem um campo organizacional complexo, envolvendo os mantenedores (financiadores), governo (como possível regulador das ações) e os beneficiários das ações.

Em relação ao Planejamento Estratégico, Kotler (2000) tem uma visão voltada para o mundo empresarial. Motta (1979) já defende que as estratégias também podem ser utilizadas pelas OTS's, para alcançarem seus objetivos sociais e melhorarem seus resultados. Considerando-se a diversidade da intersectoriedade existente, no Brasil, provavelmente é viável o uso das estratégias no TS.

Para Wrigth (2000) em dois aspectos o ambiente das organizações sem fins lucrativos difere das organizações com fins lucrativos: suas fontes de receitas e a constituição e interesse de seu grupo de *stakeholders*.

No caso do Terceiro Setor, existe a presença de múltiplos *stakeholders* (beneficiários, doadores, família, voluntários, investidores sociais) que possuem diferentes motivos e expectativas em relação à organização. De acordo com Almeida e Almeida (2003), a eficácia de qualquer organização está em compreender e atender as necessidades do ambiente.

No caso do TS, sua eficácia depende dos resultados sociais obtidos os quais para serem efetivos e eficientes, devem atingir as metas estipuladas, utilizando os recursos financeiros disponíveis. É preciso, ainda contemplar a diversidade de *stakeholders* com os quais a organização interage. Por exemplo, para melhorar seu desempenho social, uma OTS decide aumentar o número de atendimentos à população (consumidor social), mantendo a mesma qualidade. Isso demandará mais recursos, aumentará seus gastos e, conseqüentemente, aumentará seu déficit ou reduzirá seu superávit, o que pode comprometer, talvez, os recursos disponíveis e sua capacidade de captação, caso não satisfaça seus *stakeholders*.

Por esse motivo, uma OTS necessita ter um sistema de avaliação para verificar se está alcançando em seus objetivos sociais. Um método de avaliação é o uso do 3E's (Eficácia, Efetividade e Eficiência), aplicável na gestão pública (Quadro 6).

**Quadro 6– 3Es – Eficácia, Efetividade e Eficiência**

3Es	METODOLOGIA	FOCO	DESCRIÇÃO
Eficácia	Avaliação de Metas	Resultados obtidos	Percepção das transformações ocorridas a partir da ação.
Efetividade	Avaliação de Impacto	Transformações ocorridas	Relação entre metas alcançadas <i>versus</i> metas pretendidas.
Eficiência	Avaliação de Processo	Processos realizados	Consiste em cumprir as metas estabelecidas com menos recursos.

**Fonte:** Baseado em Jannuzzi e Patarra (2006), Harmon e Mayer (1999) e, Sulbrandt (1993).

A utilização dos 3Es tem como objetivo criar uma administração mais eficiente, efetiva e eficaz, capaz de criar os meios administrativos necessários para o desenvolvimento político, econômico e social de qualquer organização.

Nos últimos anos, vem ocorrendo várias mudanças nas OTS's que impeliram a profissionalização da sua forma de administrar com eficiência e efetividade, facilitando que os seus recursos sejam aplicados de acordo com sua finalidade e em benefício da sociedade.

Com o intuito de implementar uma boa administração, as OTS's se preocupam em tornar suas ações mais efetivas, transparentes e éticas e, uma maneira de atingir essa meta, é adotar práticas de governança corporativa na sua rotina de trabalho e gestão, como pode ser observado na próxima seção.

#### **2.4.2 Governança no Terceiro Setor**

A governança corporativa congrega um conjunto de práticas relacionadas à administração das sociedades, visando reduzir os conflitos existentes entre os acionistas e os gestores, e a adoção de boas práticas de governança. Tem sido considerada uma prática que agrega valor administrativo e gerencial para a empresa.

O conceito de governança corporativa, é antigo, existe há mais de cinquenta anos. Inicialmente sua preocupação, eram as diretrizes de funcionamento da empresa e, hoje, trata-se de um conjunto de leis e regulamentos para estabelecer diretrizes sobre a relação entre a direção da empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes relacionadas.

Há diversas outras definições de governança corporativa. Cadbury Committee (1992) e IBGC (2009) definem a governança corporativa como um sistema que rege os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas, envolvendo proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle em uma estrutura de poder.

Para Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes relacionadas, estabelecendo os caminhos pelos quais são assegurados do retorno de seus investimentos.

Segundo Monks e Minow (2004), a governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das companhias; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos, o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover

a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das companhias.

A governança corporativa trata de justiça, da equidade, da transparência e da responsabilidade das empresas, nas questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo (WILLIAMSON, 1996).

Não existe um único conceito ou definição de governança corporativa, mas pode ser conceituada como um conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o processo de tomada de decisões da organização, visando proteger todas as partes envolvidas. O objetivo dessas práticas é aumentar a transparência perante a sociedade e a confiança dos stakeholders, facilitando o acesso.

Outra questão existente nas empresas é que a direção dos negócios não é mais exercida diretamente pelos proprietários ou acionistas, mas por um grupo de administradores, os quais têm o poder de controlar as atividades, de eleger os administradores e tomar qualquer decisão à sua escolha. Essa separação entre a propriedade e o controle traz à tona o conflito de agência, principal causadora da divergência de interesses entre os acionistas (proprietários) de uma empresa e seus gestores.

O conflito de agência ocorre quando o acionista passa a decidir em prol de seus interesses particulares ao invés de beneficiar a organização como um todo, motivo pelo qual a governança corporativa nasce como uma forma de resposta a esse conflito. Visa, portanto, evitar a expropriação da riqueza dos acionistas e a maximização da riqueza da organização (RIOS; SOUSA C.; SOUSA, E., 2010).

A adoção de boas práticas de governança corporativa objetiva a redução da desigualdade de informações alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009).

No caso do TS, essa troca entre os financiadores dos projetos sociais e os beneficiários, bem como os tipos de ferramentas utilizadas na captação de recursos são importantes para estabelecer as relações que devem ser pautadas na confiança e legitimidade, levando a sociedade a compreender o objetivo da ação social a ser financiada (DOWBOR; DOWBOR, 2014).

Os conceitos de governança corporativa são diversos, mas em todos é possível perceber os princípios da transparência, equidade, transparência e responsabilidade, que geraram diversos códigos de boas práticas de governança corporativa no mundo.



No Brasil, há o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que contempla os seguintes princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social (IBGC, 2009):

**a) Transparência (*disclosure*):**

Consiste em disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da organização com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também os outros fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

De acordo com o IBGC (2009), a administração da organização deve cultivar o ‘desejo de informar’, pois a boa comunicação (interna e externa), quando espontânea, franca e rápida, resulta em um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. As informações não devem ser restritas ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os fatores intangíveis que norteiam a ação empresarial.

Plöger (2006) defende que, no caso da transparência, a administração executiva deve satisfazer às diferentes necessidades de informações dos acionistas, dos conselhos de administração e fiscal, da auditoria independente e das partes relacionadas (*stakeholders*).

No TS, a governança do setor deve haver processo transparência, com há a possibilidade dos participantes se comunicarem e interagirem (FISCHER, 2002; TENÓRIO, 2008; IIZUKA; JUNQUEIRA, 2013).

**b) Equidade (*fairness*):**

O termo equidade objetiva diminuir as desigualdades existentes. Porém, não significa que seja sinônimo de igualdade pois, apesar de todos terem direito de acesso aos serviços, independentemente de raça, gênero, orientação sexual ou religião, sem nenhum tipo de privilégio, as pessoas não são iguais e, por isso, têm necessidades diferentes.

Sobre a equidade, Plöger (2006) entende que ela pautará o relacionamento entre os agentes da governança corporativa e as diferentes classes de proprietários, fazendo com que os direitos dos *stakeholders* sejam estabelecidos de maneira justa e equânime, de acordo com as regras contratadas e, em ambiente de grande transparência.

O princípio da equidade caracteriza-se pelo tratamento igualitário e justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis (IBCG, 2009).

**c) Prestação de Contas (*accountability*):**

Prestar contas efetivas e transparentes é um desafio para todos os tipos de organização, visto que, cada vez mais há necessidade de contar com informações confiáveis, independentemente do seu campo de atuação.

Quanto ao princípio da prestação de contas, o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) estabelece que os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e devem responder por todos os atos praticados no exercício de seus mandatos.

Prestar contas é uma necessidade, pois essa informação pode ser relativa à comprovação dos gastos ou à forma de gestão dos recursos. O acesso à informação é importante para que se possa atribuir a responsabilidade aos culpados. É necessário que se tenha informações relevantes e oportunas quanto aos detalhes e à execução dos atos executados, utilizando a contabilidade para que sejam mostradas as suas causas e consequências (IBCG, 2009; HALE, 2008).

A utilização da contabilidade de forma que favoreça a divulgação de informações detalhadas à comunidade, por meio das demonstrações contábeis e relatórios gerenciais, contribui para a transparência da entidade, pois é através da transparência que as organizações demonstram, verdadeiramente, quem são e quais são seus reais objetivos.

A respeito da prestação de contas, Plöger (2006) ressalta que ela envolve todos os diferentes órgãos da administração, a diretoria e a auditoria, que de forma independente, prestam contas ao Conselho de Administração e Fiscal e este o faz a todos os acionistas.

Oliveira (2009) esclarece que existem dois tipos de prestações de contas: a prestação de contas financeira, que se refere à forma, ao destino, à distribuição e ao uso dos recursos financeiros, e a prestação de contas não financeira, que são os relatórios nos quais se relata o desenvolvimento das atividades realizadas pelas entidades.

Desta forma, os relatórios podem ser usados para demonstrar, ao público em geral, os resultados alcançados, a transparência e equidade, alavancando as doações por meio dessa prestação de contas pois, com as denúncias de corrupção, até em OTS's, é necessário um

relatório de prestação de contas à sociedade para que os doadores acreditem em nos projetos da entidade e continuam contribuindo.

Nesse contexto, a *accountability* pode significar mais do que a publicação de um relatório anual com dados de projetos e informações contábeis. Representa também, uma atitude de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos (FALCONER, 1999a).

Portanto, entende-se que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação a um órgão de controle ou à própria sociedade, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

#### **d) Responsabilidade Corporativa:**

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição de seus negócios e operações (IBCG, 2009).

Outro princípio de governança corporativa que tem sido desenvolvido é a responsabilidade corporativa. Segundo o IBGC (2009) esse princípio estabelece que os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade). Devem, portanto, incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade com o qual a empresa atua.

Essa função social da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico, por meio do uso da tecnologia para a melhoria da qualidade de vida e por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente (IBGC, 2009).

Em suma, a responsabilidade social corporativa evidencia o grau de consciência da empresa quanto a seu papel na comunidade, valorizando ainda mais seu desempenho positivo no âmbito econômico e financeiro.

A importância da governança corporativa não consiste apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas. A implementação de boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, minorando o problema de agência, para que assim, possam convergir os interesses de todas as partes relacionadas, e possam ser maximizados seus resultados (LEAL; FAMÁ, 2010).

Segundo Jensen (1993), para uma empresa há quatro forças de controle que podem resolver problemas causados por divergências entre as decisões tomadas internamente e aquelas que poderiam ser tomadas para o favorecimento da sociedade: sistema político-legal e regulatório, mercado de capitais, papel do conselho e políticas de remuneração dos gestores. Mendonça e Machado Filho (2004) adaptaram essas quatro forças para o universo do Terceiro Setor, como será demonstrado no Quadro 7:

**Quadro 7 – Mecanismos de governança**

<b>MECANISMOS EXTERNOS</b>	<b>MECANISMOS INTERNOS</b>
<b>Sistema político-legal e regulatório</b>	<b>Papel do Conselho</b>
No TS, a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, estabelece uma agenda política que tem o objetivo de aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional dessas organizações, além de regular as relações de parceria com o Estado.	Nas OTS, o Conselho atua de maneira incipiente, como forma de controle e monitoramento dos resultados, devido à falta de indicadores de desempenho. Há problemas de agência, devido à dificuldade de certificar que os recursos doados (financeiros e não-financeiros) não foram expropriados ou utilizados de maneira pouco efetiva.
<b>Mercado de doações</b>	<b>Políticas de remuneração dos gestores das Organizações do Terceiro Setor</b>
O mercado do TS é o mercado de doações, que se baseia em liberdade para os doadores destinarem seus recursos para as organizações que escolherem. Mas, essa decisão não está baseada numa relação de transparência, pois as informações não são divulgadas. Quanto mais restrito o mercado de doações, maior a preocupação com a reputação organizacional.	O papel do gestor de uma OTS consiste em maximizar os retornos sociais de uma ação ou de uma causa específica. A lei nº 13.151/2015 de 28/07/15 permite a remuneração de seus dirigentes sem perder a garantia legal da imunidade tributária, anteriormente, não havia remuneração ou recompensa para esse gestor, além da social.

**Fonte:** baseado em Mendonça e Machado Filho (2004), na Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 e na Lei nº 13.151/2015 de 28 de julho de 2015.

Para a melhoria da governança nas OTS's é importante acompanhar as mudanças na legislação (Marco Regulatório), compreender o mercado de doações, preocupar-se com a reputação da organização na captação de recursos, conhecer a atuação do Conselho Administrativo e melhorar as práticas de gestão.

Na área social, a responsabilidade consiste no esforço dos grupos da sociedade civil como as das associações de bairro ou comunidade, movimentos sociais ou ONGs, para responsabilizar os prestadores de serviços e agências estaduais diretamente para os serviços públicos que não estão sendo realizados (HOUTZAGER *et al*, 2015).

Para que as OTS's possam atuar nas áreas que se destinam devem atender a alguns requisitos e também o que está previsto na legislação para as organizações deste segmento, tema da próxima seção.

### 2.4.3 Títulos, certificações e qualificações do Terceiro Setor

As entidades do Terceiro Setor podem requerer títulos que as concedam reconhecimento da idoneidade, isenção de tributos e outros benefícios, proporcionando, ainda, credibilidade, lisura e atração de investimentos. Para a solicitação de título, certificado e/ou qualificação, a entidade interessada deve seguir alguns procedimentos, que devem estar de acordo com a legislação específica.

Os títulos, certificados ou qualificações não dão origem a uma nova pessoa jurídica, trata-se apenas de um reconhecimento, isso é, um diferencial para a organização, ou seja, concede um diferencial capaz de distinguir determinada organização de um grupo maior (REGULES, 2006).

O Estado concede alguns registros de acordo com alguns requisitos legais, que proporcionam as OTS's alguns benefícios, como a imunidade, a isenção de tributos e a possibilidade do recebimento de recursos públicos, por meio de convênios, contratos, subvenções sociais, auxílios, doações e termos de parceria. Os exemplos serão mostrados no Quadro 8:

**Quadro 8 – Títulos, Certificações e Qualificações do Terceiro Setor**

TIPO	LEI	BENEFÍCIOS
Qualificação como Organização Social (OS)	Lei nº 9.637/98	Possibilita o recebimento de recursos orçamentários e a administração de serviços, instalações e equipamentos do Poder Público, após ser firmado um Contrato de Gestão com o Governo Federal.
Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)	Lei nº 9.790/99 Decreto nº 3.100/99	Acesso as doações dedutíveis do imposto de renda de pessoas jurídicas, possibilidade de remunerar os dirigentes e celebrar termos de parcerias com o governo.
Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS ou CEAS)	Lei 12.101/09 Lei nº 8.742/93 (Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS)	Pode ser obtido após 3 anos de funcionamento, Isenção de Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, (COFINS), Programa de Integração Social (PIS), Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) e da quota patronal do INSS e possibilidade de receber doações do governo

**Fonte:** Baseado em Carneiro, Oliveira e Torres (2011).

Com a obtenção dessas qualificações as entidades têm o compromisso de atender aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade (transparência de seus atos e prestação de contas), economicidade e da eficiência (CARNEIRO; OLIVEIRA; TORRES; 2011).

Enfim, é preciso repensar a maneira da gestão social, redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, escutar os atores estatais, empresariais e comunitários, além de desenvolver pesquisas nas diversas áreas (DOWBOR, 1999).

Cada título, certificado e/ou qualificação possui uma legislação específica, que deve ser cumprida pela OTS interessada em obtê-lo, sendo concedido alguns benefícios, tais como:

- (a) diferenciar as entidades que os possuem, inserindo-as num regime jurídico específico;
- (b) demonstrar à sociedade que a entidade possui credibilidade;
- (c) facilitar a captação de investimentos privados e a obtenção de financiamentos;
- (d) facilitar o acesso a benefícios fiscais;
- (e) possibilitar o acesso a recursos públicos e;
- (f) possibilitar a utilização de incentivos fiscais pelos doadores.

No entanto, o TS vivencia atualmente um forte movimento de regulação, especialmente a partir das novidades nas formas de captação de recursos tanto em chamamentos públicos (para verbas públicas) quanto em editais (para as privadas), que passou a ser regulamentada pela lei 13.019/14 de 31/07/2014, conhecida como Marco Regulatório do Terceiro Setor, que regulariza as parcerias voluntárias. Ela entrou em vigor em janeiro de 2016 para a União e os estados e entrará em janeiro de 2017 para os municípios.

As transferências voluntárias de recursos dos Entes Federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) passaram a ser efetivadas através de novos instrumentos jurídicos: Termo de Fomento, Termo de Colaboração e Acordo de Cooperação.

A Lei 13.019/14 traz para as OTS a necessidade de agir com mais planejamento, bem como a obrigatoriedade de comprovar tempo mínimo de existência e as experiências prévias na atividade que pretendem executar, além da comprovação da capacidade técnica e operacional e da regularidade jurídica e fiscal.

Para compreender melhor o TS e até refletir em maneiras de melhorar sua gestão e sustentabilidade, é necessário conhecer o que vem sendo pesquisado sobre essa área.

## **2.5 Cenário das Pesquisas Acadêmicas sobre o Terceiro Setor**

Essa seção apresenta um processo investigativo sobre o conhecimento produzido a respeito do Terceiro Setor no período de 1995 a 2015, especificamente sobre a captação e mobilização de recursos. Buscou compreender, enfim, o “estado da arte” sobre o assunto pesquisado.

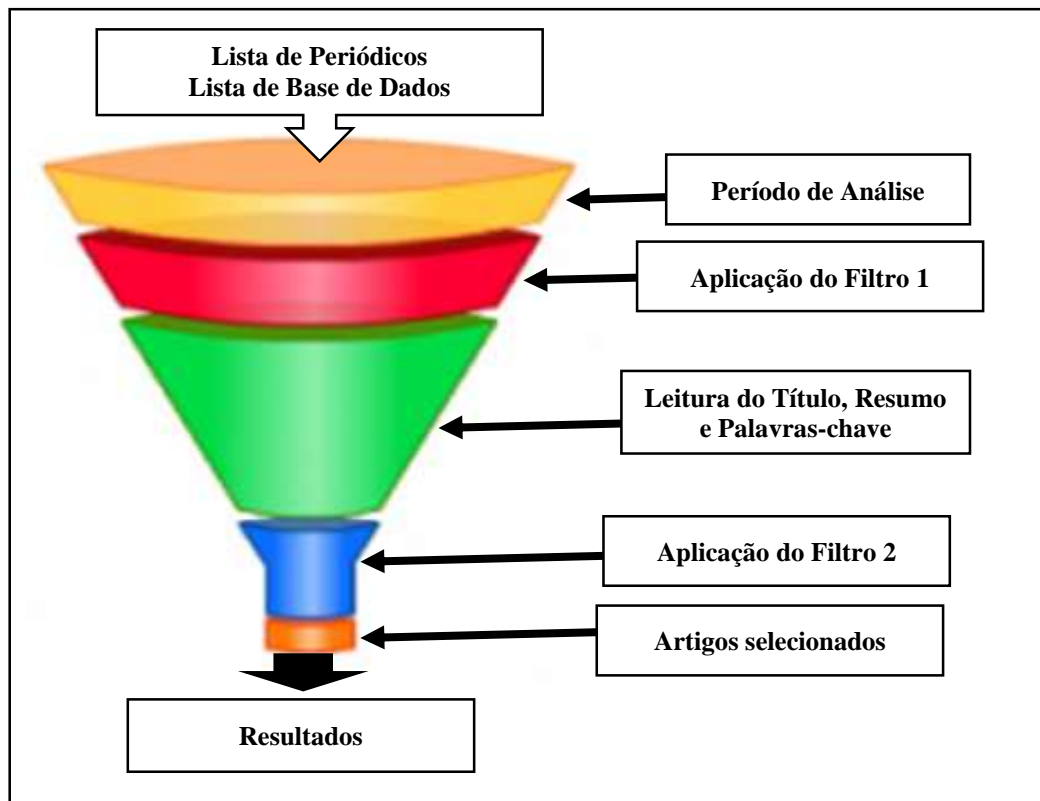
### 2.5.1 Processo de Pesquisa Bibliométrica

Neste estudo foram utilizados os bancos de dissertações e teses dos cursos recomendados pela CAPES da área de administração e ciências contábeis, os artigos nacionais e internacionais da base *Scopus* e *Web of Science*, bem como artigos publicados nos anais da ANPAD.

O estudo bibliométrico é um processo também conhecido por Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e compreende coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado (LEVY; ELLIS, 2006).

De acordo com Levy e Ellis (2006), a RBS é composta por três fases principais: entrada (seleção dos dados e filtros de busca), processamento (documentação e análise) e saída (resultados) (Figura 4).

**Figura 4 – Procedimentos de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS)**



**Fonte:** Elaboração própria.

A análise sobre a produção acadêmica envolvendo o tema de pesquisa teve início com a seleção da base de dados que passou por essa análise de produção acadêmica, são elas:

- a) **Banco de dissertações e teses:** no Brasil, os programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), para este estudo optou-se por analisar todos os programas recomendados que estão na área de Administração e Ciências Contábeis.
- b) **Banco de Artigos Nacionais:** foram analisados todos os artigos publicados nos anais de todos os eventos organizados pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e todos os artigos científicos no repositório, do *Web of Science* e do *Scopus*.
- c) **Banco de Artigos Internacionais:** a seleção dos artigos analisados ocorreu através de dois portais de periódicos, o *Web of Science*, que abrange aproximadamente 12.000 periódicos e o *Scopus*, que disponibiliza acesso a mais de 16.000 periódicos.

Após a seleção da base de dados, foi imprescindível definir o período de análise, no Brasil. Os estudos sobre o Terceiro Setor são ainda recentes, motivo pelo qual se optou por analisar os últimos vinte anos de produção acadêmica, ou seja, de 1995 até 2015.

Definida a base de dados e o período a ser analisado, é necessário definir o primeiro filtro, que foi composto por termos relacionados ao Terceiro Setor e que foram utilizados nos bancos de artigos (nacionais e internacionais), dissertações e teses (Quadro 9):

**Quadro 9 – Termos utilizados no processo de análise**

<b>TERMOS NACIONAIS</b>	<b>TERMOS INTERNACIONAIS</b>
Terceiro Setor	<i>Third Sector</i>
Sem Fins Lucrativos	<i>Nonprofit Organization</i>
Organização Não Governamental (ONG)	<i>Non Governmental Organization (NGO)</i>
Organização da Sociedade Civil (OSCIP)	<i>Civil Society Organization</i>
Organização Social (OS)	<i>Social Society Organization</i>
Filantropia	<i>Philanthropy</i>
Voluntário	<i>Voluntary</i>
Voluntariado	<i>Volunteering</i>
Fundação	<i>Foundation</i>

**Fonte:** Elaboração própria.



Esses termos mencionados acima foram procurados nos títulos, resumo e palavras-chave nos artigos, dissertações e teses. Em seguida, essa base de dados passou por um segundo filtro, contendo as palavras “captação de recursos”, “mobilização de recursos”, “*fundraising*” e “*resource mobilization*”, que estão relacionados ao objeto de pesquisa de tese.

Este resgate se constitui alicerce para a pesquisa e serviu para a elaboração do roteiro de entrevista e questionário aplicados junto a gestores e profissionais de *fundraising*, bem como, para conduzir o grupo focal realizado com representantes das entidades.

O repositório acadêmico criado, a partir dos com os trabalhos selecionados, foi analisado com o uso do *excel* e do *software VOSviewer*, e o detalhamento dos resultados obtidos são apresentados na próxima seção.

### **2.5.2 Dissertações e Teses dos Programas de Pós-graduação**

No Brasil, existe um Sistema Nacional de Avaliação de Pós-Graduação (SNPG) organizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Tem por objetivo a certificação da qualidade da pós-graduação brasileira e a identificação de assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento para orientação das ações de expansão de programas de pós-graduação no território nacional. Os programas de pós-graduação com cursos reconhecidos pela CAPES estão divididos em 48 áreas de concentração (CAPES, 2015).

Para essa pesquisa, optou-se por analisar os programas recomendados que fazem parte da grande área de Ciências Sociais Aplicadas, dentro está a área de administração, e inclui os cursos de administração e ciências contábeis (nesta área estão concentrados 150 programas e cursos de pós-graduação mestrado profissional, mestrado e doutorado acadêmico). Em relação a tais Programas, quatorze foram subtraídos da amostragem, devido ao site dessas Instituições de Ensino estarem indisponíveis durante a consulta. Dez programas eram considerados separadamente, mestrado e doutorado, e, para facilitar a pesquisa, os dois cursos foram agrupados numa única instituição. Após essas considerações restaram 126 programas de pós-graduação para análise. Durante a pesquisa, nem todos os programas puderam ser analisados detalhadamente, devido aos motivos descritos na Tabela 3, que segue:

**Tabela 3– Cursos analisados**

<b>Tipos de Programas de Pós-graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Em fase de homologação e sem trabalhos (dissertações e teses) defendidos	27	21,43%
Sem trabalhos (dissertações e teses) vinculados aos termos de pesquisa	49	38,89%
Com trabalhos (dissertações e teses) vinculados aos termos de pesquisa	50	39,68%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Foi verificado que 21,43% dos programas de pós-graduação ainda estão em fase de homologação e não possuem nenhuma dissertação ou tese defendida, outros 38,89%, não tiveram trabalhos selecionados pelo fato de não abordarem os termos pesquisados, por fim, apenas 50 programas de pós-graduação (39,68% do total) atendem aos termos nacionais e internacionais pesquisados e descritos no Quadro 9.

A utilização dos termos (palavras-chave) descritos no Quadro 9 permitiu selecionar 263 trabalhos (dissertações e teses) distribuídos pelos programas listados na Tabela 4.

**Tabela 4 – Cursos recomendados da área de administração e ciências contábeis**

<b>GRANDE ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS</b>								
<b>ÁREA: ADMINISTRAÇÃO</b>								
<b>Nº</b>	<b>SIGLA</b>	<b>SIGLA E NOME DA INSTITUIÇÃO</b>	<b>UF</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>NOTA</b>			<b>TRABALHOS SELECIONADOS</b>
					<b>M</b>	<b>D</b>	<b>F</b>	
1	UFAM	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	AM	CONTABILIDADE E CONTROLADORIA	-	-	3	1
2	UNIFACS	UNIVERSIDADE SALVADOR	BA	ADMINISTRAÇÃO	3	-	-	6
3	UFC	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	CE	ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA	4	4	4	3
4	UNIFOR	UNIVERSIDADE DE FORTALEZA	CE	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	4	4	-	8
5	UNB	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	DF	ADMINISTRAÇÃO	5	5	4	1
6	FUCAPE	FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQ.EM CONT.ECON.E FINANÇAS	ES	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	4	4	5	5
7	UFES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	ES	ADMINISTRAÇÃO	4	4	-	1
8	FPL	FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO	MG	ADMINISTRAÇÃO	-	-	3	1
9	FUMEC	FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA	MG	ADMINISTRAÇÃO	4	4	-	2
10	UFMG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	MG	ADMINISTRAÇÃO	6	6	-	9
11	UFU	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	MG	ADMINISTRAÇÃO	3	-	-	8
12	UFV	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	MG	ADMINISTRAÇÃO	4	-	-	16
13	UFMS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL	MS	ADMINISTRAÇÃO	4	-	-	1

**continua**

continuação – Tabela 4

Nº	SIGLA	SIGLA E NOME DA INSTITUIÇÃO	UF	PROGRAMA	NOTA			TRABALHOS SELECIONADOS
					M	D	F	
14	UFPB	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA	PB	ADMINISTRAÇÃO	5	5	-	1
15	UFPE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	PE	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	4	-	-	1
16	UFPE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	PE	ADMINISTRAÇÃO	4	4	3	3
17	PUC/PR	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ	PR	ADMINISTRAÇÃO	5	5	-	4
18	UEL	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA	PR	ADMINISTRAÇÃO	3	-	-	1
19	UFPR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	PR	CONTABILIDADE	4	4	-	6
20	UFPR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	PR	ADMINISTRAÇÃO	4	4	-	8
21	FGV/RJ	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DO RJ	RJ	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	-	-	4	2
22	FGV/RJ	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DO RJ	RJ	ADMINISTRAÇÃO	6	6	5	4
23	UFRJ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RJ	RJ	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	5	4	-	1
24	UNP	UNIVERSIDADE POTIGUAR	RN	ADMINISTRAÇÃO	-	-	4	1
25	FUPF	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO	RS	ADMINISTRAÇÃO	3	-	-	2
26	PUC/RS	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	RS	ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS	-	4	-	1
27	UFRGS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DE SUL	RS	ADMINISTRAÇÃO	5	5	3	11
28	UNISC	UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL	RS	ADMINISTRAÇÃO	-	-	3	1
29	UNISINOS	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	RS	ADMINISTRAÇÃO	5	5	-	3
30	UNISINOS	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	RS	GESTÃO E NEGÓCIOS	-	-	4	4
31	URI	UNIV. REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES	RS	GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES	-	-	3	1
32	FURB	UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU	SC	ADMINISTRAÇÃO	4	-	-	4
33	UDESC	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA	SC	ADMINISTRAÇÃO	3	4	4	5
34	UFSC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	SC	CONTABILIDADE	4	4	-	3
35	UFSC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	SC	ADMINISTRAÇÃO	4	4	-	10
36	UNISUL	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA	SC	ADMINISTRAÇÃO	3	-	-	1
37	UNIVALI	UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ	SC	ADMINISTRAÇÃO	5	5	-	9
38	EAESP/FGV	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FGV	SP	GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS	-	-	4	29
39	FACCAMP	FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA	SP	ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	-	-	4	6
40	FGV/SP	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	SP	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO	5	5	-	3
41	FGV/SP	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	SP	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	7	7	4	22

continua

conclusão – Tabela 4

Nº	SIGLA	SIGLA E NOME DA INSTITUIÇÃO	UF	PROGRAMA	NOTA			TRABALHOS SELECIONADOS
					M	D	F	
42	PUC/SP	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO	SP	CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS	3	-	-	4
43	PUC/SP	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO	SP	ADMINISTRAÇÃO	4	4	-	15
44	UMESP	UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO	SP	ADMINISTRAÇÃO	3	-	-	3
45	UNIMEP	UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA	SP	ADMINISTRAÇÃO	-	4	4	4
46	UNINOVE	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	SP	GESTÃO DE PROJETOS	-	-	4	1
47	USCS	UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL	SP	ADMINISTRAÇÃO	5	5	-	5
48	USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	SP	CONTROLADORIA E CONTABILIDADE	6	6	-	3
49	USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	SP	ADMINISTRAÇÃO	7	7	-	17
50	USP/RP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO/ RIBEIRÃO PRETO	SP	ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES	4	4	-	1
<b>TOTAL</b>								<b>263</b>

Fonte: Elaboração própria.

Sobre os trabalhos selecionados, 8% são teses e 92% são dissertações. Em relação à filiação dos autores, estes estão vinculados a 42 instituições de ensino. Uma parte dos trabalhos, 40,3% foram produzidos em apenas três instituições de ensino: Fundação Getúlio Vargas (FGV), Pontifícia Universidade Católica (PUC) e Universidade de São Paulo (USP). Provavelmente isso tenha ocorrido devido ao fato de existirem, nestas instituições, pesquisadores da área e núcleos de pesquisas abordando o Terceiro Setor.

Para verificar quais os assuntos mais tratados, optou-se por elaborar um ranqueamento das palavras-chave mais usadas, selecionando-se somente aquelas citadas no mínimo 4 vezes. Foi encontrado um número de 33 palavras-chave mais recorrentes nos artigos analisados, conforme mostra a Tabela 5:

Tabela 5 – Palavras-chave mais frequentes – Dissertações e Teses

Nº	PALAVRAS-CHAVE	FREQUÊNCIA
1	Terceiro Setor	94
2	Organização Não-governamental	18
3	Administração	14
4	Governança Corporativa	13
5	ONG	12
6	Políticas Públicas	12
7	Planejamento Estratégico	11
8	Gestão	10
9	Administração Pública	9

continua

**conclusão – Tabela 5**

Nº	PALAVRAS-CHAVE	FREQUÊNCIA
10	Gestão Social	8
11	Capital Social	7
12	Captação de Recursos	7
13	Desempenho	7
14	<i>Balanced Scorecard</i>	6
15	Organizações sem Fins Lucrativos	6
16	Parcerias	6
17	Sustentabilidade	6
18	Voluntariado	6
19	Administração Municipal	5
20	Governança	5
21	OSCIP	5
22	Prestação de Contas	5
23	Alianças Estratégicas	4
24	Aprendizagem Organizacional	4
25	Avaliação de Desempenho	4
26	Educação Infantil	4
27	Empreendedorismo Social	4
28	Estado	4
29	Estrutura Organizacional	4
30	Organização da Sociedade Civil	4
31	Organizações	4
32	Organizações do Terceiro Setor	4
33	Redes	4

**Fonte:** Elaboração própria.

Na Tabela 5 estão as palavras-chave mais frequentes das dissertações e teses do período verificado. Ao todo foram 531 palavras-chave coletadas, definidas pelos autores. Ao todo, foram 1.190 citações. A mais citada foi encontrada 94 vezes. Corresponde a 76% do total das palavras-chave coletadas.

Para definir o contexto das palavras-chave, elas foram separadas em períodos de cinco anos. Em seguida, foram selecionadas as citadas mais de 10 vezes no período analisado, o que possibilitou verificar o cenário de visibilidade de cada palavra. A Tabela 6 mostra isso:

**Tabela 6 – Contexto temporal da elite das palavras-chave – Dissertações e Teses**

Nº	PALAVRAS-CHAVE	PERÍODOS ANALISADOS				TOTAL
		1995-2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	
1	Terceiro Setor	3	14	48	29	94
2	Organização Não-governamental		5	9	4	18
3	Administração		4	4	6	14
4	Governança Corporativa		2	6	5	13
5	ONG		2	5	5	12
6	Políticas Públicas		1		11	12
7	Planejamento Estratégico	1	5	2	3	11
8	Gestão		4	3	3	10
	<b>TOTAL POR PERÍODO</b>	<b>4</b>	<b>37</b>	<b>77</b>	<b>66</b>	<b>184</b>

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 6, o período entre 2006 a 2010 apresenta o maior índice de citação das palavras-chave da amostra analisada. A palavra-chave, Terceiro Setor, tem a palavra mais recorrente durante os anos dos períodos analisados, seguida das palavras Organização Não-governamental e Administração. Cabe salientar que as palavras Terceiro Setor e Planejamento Estratégico são as únicas citadas durante os 20 anos analisados.

Nota-se que há uma preocupação em definir e conceituar o que vem a ser o Terceiro Setor, bem como identificar quais os tipos de organizações o compõe, aonde atuam e quais atividades realizam. Outra inquietação é sobre a maneira de gerir essas organizações, quais seus processos gerenciais, suas práticas de gestão. Enfim, quais são suas necessidades organizacionais.

Por fim, existe uma preocupação com a utilização do Planejamento Estratégico, a aplicação de princípios de Gestão Estratégica, o que justifica buscar compreender a relação entre a organização, o ambiente onde está inserida e suas perspectivas de crescimento.

Entre as 263 dissertações e teses da área de administração que estudaram o Terceiro Setor, foram identificados 9 trabalhos, abordando os temas “captação de recursos”, “mobilização de recursos”, “*fundraising*” ou “*resource mobilization*”, sendo 8, na modalidade dissertação e 1, na modalidade tese. Esses números serão mostrados no Quadro 10:

**Quadro 10 – Dissertações e teses sobre captação e mobilização de recursos para o Terceiro Setor – 1995-2015**

ANO	QUANTIA	TIPO	FOCO	AUTORES	OBJETO DE ESTUDO	CONTRIBUIÇÃO
1999	1	Dissertação	Apresentar os conceitos e as etapas das atividades de captação de recursos.	Luiz Carlos Murakami (EAESP/FGV)	Instituições de Ensino (EAESP/FGV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O perfil cultural do brasileiro afeta a doação de recursos.</li> <li>- A captação de recursos não é tema ou prática das instituições de ensino.</li> </ul>
2005	1	Dissertação	Analisar o marketing de relacionamento, a segmentação e a promoção na captação de recursos.	Ricardo Boeing da Silveira (UNIVALI)	Organizações do Terceiro Setor do Estado de Santa Catarina que prestaram contas no Ministério Público do Estado em 2004.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As organizações realizem ações mercadológicas, mas em escalas diferentes.</li> <li>- Falta de foco em sua finalidade ou causa, o que dificulta a implantação de ações de busca de recursos.</li> <li>- Falta de credibilidade junto aos financiadores.</li> </ul>
2006	1	Dissertação	Caracterizar a captação de recursos e a estrutura de OSCIPS.	Leonardo Flach (UFSC)	OSCIP's ambientalistas de Florianópolis/SC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento incipiente e realizado apenas para curto ou médio prazo.</li> <li>- Dependência dos projetos financiados.</li> <li>- Falta de parcerias duradouras.</li> <li>- As OSCIP's não geram renda própria e dependem de recursos públicos ou privados.</li> <li>- Falta avaliação de desempenho.</li> </ul>
2007	1	Doutorado	Estratégias de captação de recursos.	Valéria Riscarolli (USP-SP)	Faculdades Americanas e Brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No Brasil, as estratégias de captação não são maduras e nem sofisticadas.</li> <li>- No Brasil, as instituições dependem de suas mensalidades, não há esforço para buscar recursos de fontes alternativas.</li> <li>- Falta de políticas e diretrizes institucionais para a atividade de captação de recursos.</li> <li>- A isenção de imposto de renda não garante motivação para doar.</li> <li>- A captação deve envolver a alta administração, para que o papel seja central e gere sustentabilidade.</li> </ul>
2009	1	Dissertação	Identificar os fatores que motivam a doação de recursos.	Nilcéia Cristina dos Santos (UNIMEP)	Pessoas Físicas de Piracicaba/SP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil do doador – pessoa física.</li> <li>- Expectativas e benefícios esperados pelo doador.</li> <li>- Motivação para a doação.</li> <li>- Fatores extrínsecos e intrínsecos que afetam a decisão de doar.</li> <li>- Analisar os motivos que fazem as pessoas não doarem recursos.</li> </ul>

continua

continuação - Quadro 10

ANO	QUANTIA	TIPO	FOCO	AUTORES	OBJETO DE ESTUDO	CONTRIBUIÇÃO
2012	1	Dissertação	Identificar se as práticas de governança corporativa influenciam os recursos arrecadados pelas entidades sem fins lucrativos.	Cláudia de Queiróz Cançado Gotijo (FUCAPE)	Instituições sem fins lucrativos que possuem sistema de governança corporativa independente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo nível de governança corporativa.</li> <li>- A evidenciação dos aspectos legais e a publicação dos demonstrativos contábeis obrigatórios influenciam positivamente as doações.</li> <li>- Existe relação entre governança e obtenção de recursos por doação.</li> </ul>
2014	3	Dissertação	Geração de renda própria.	Michel Freller (PUC-SP)	Profissionais especializados e gestores de Organizações da Sociedade Civil (OSC’).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de renda própria (GRP) e diversificação das fontes de recursos, como alternativa para a sustentabilidade financeira.</li> <li>- Explorar as pessoas físicas como fonte de recursos.</li> <li>- Utilizar um Plano Estratégico de mobilização de recursos (PEMR).</li> </ul>
			Analisar os fatores que influenciam as pessoas a participarem de modelos de recompensas de financiamento coletivo ( <i>crowdfunding</i> ).	Mônica de Carvalho Penido Monteiro (FGV-RJ)	Plataformas de <i>crowdfunding</i> (Catarse, Benfeitoria e Queremos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar os motivos que levam os apoiadores a interessarem-se pelo financiamento coletivo.</li> <li>- Os apoiadores não ajudam projetos de pessoas desconhecidas.</li> <li>- Reconhecem o <i>crowdfunding</i> como uma ferramenta com poder de engajar pessoas a realizar os sonhos de desconhecidos.</li> <li>- Os projetos e as causas devem ser compatíveis com os interesses dos apoiadores.</li> <li>- O sucesso do projeto depende diretamente da quantidade de amigos que o solicitante tem na rede (<i>facebook</i>).</li> <li>- Os apoiadores necessitam ter uma relação direta com o projeto (quando conhecem o elaborador do projeto), ou indireta, (quando conhecem o dono da plataforma).</li> <li>- Necessidade de melhorar a maneira de divulgação.</li> <li>- Melhorar a confiança, muitas recompensas não são entregues.</li> </ul>

continua



conclusão - Quadro 10

ANO	QUANTIA	TIPO	FOCO	AUTORES	OBJETO DE ESTUDO	CONTRIBUIÇÃO
2014		Dissertação	Identificar como as equipes de trabalho influenciam projetos por meio da captação de recursos.	Roberta Rodrigues Ribeiro (FGV-RJ)	Servidores da Câmara e da Prefeitura Municipal de Natividade/RJ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os gestores públicos e as secretarias municipais não trabalham de forma integrada, o que dificulta e compromete a execução de convênios, atrasando pagamentos e o andamento dos projetos.</li> <li>- Necessidade de atualização profissional dos servidores.</li> <li>- Melhoria dos relacionamentos interpessoais.</li> <li>- Existência de ações desarticuladas e metas não compartilhadas.</li> <li>- Necessidade de implantação de Códigos de Ética e de Conselhos, que ajudem a inibir a má utilização dos recursos públicos.</li> <li>- Implantar um controle de resultados para melhorar a eficiência da administração pública.</li> <li>- Melhorar a comunicação interna nas secretarias municipais.</li> <li>- Valorizar o cidadão, o consumidor dos Serviços Públicos.</li> <li>- Incluir, no portal da transparência, as informações dos projetos, apoiados pela Prefeitura Municipal.</li> <li>- Colocar em prática o princípio da <i>accountability</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se, pelos estudos realizados, que a mobilização de recursos no Terceiro Setor tornou-se um tema mais recorrente a partir de 2005, ou seja, apenas nos últimos 10 anos. Nesses estudos, até os anos de 1999, a preocupação era identificar os conceitos e as etapas envolvidas na captação de recursos. Depois, em 2005, os estudos procuraram saber como ocorre o marketing de relacionamento. Na sequência, em 2006, o foco era a caracterização e a estrutura das OSCIP's. Em seguida, em 2007, os estudos buscaram identificar as estratégias de captação de recursos (2007). Nos anos de 2009, procurou-se saber a respeito dos fatores que motivam à doação de recursos (2009). A partir de 2012, houve a necessidade de identificar as práticas e a influência da governança corporativa. Por fim, em 2014, apresentou-se a preocupação com a geração de renda própria, financiamento coletivo (crowdfunding) e a influência da equipe de trabalho nos projetos para captar recursos.

Esses estudos analisam a captação de recursos para o Terceiro Setor sob vários aspectos. Os autores dessas pesquisas recomendam realizar os estudos em organizações que atuam em outras áreas, além da necessidade de melhorar a gestão como um todo. Como o objeto de estudo é diferente, não há como afirmar que os resultados das pesquisas podem ser aplicados para qualquer OTS.

Analisando os estudos realizados e as sugestões de estudos, nota-se que a captação de recursos evoluiu, mas, na prática, nem todas as organizações estão aptas a tratar o tema como recomendado pelos estudiosos. Há a necessidade de verificar se as recomendações e dificuldades observadas são as mesmas verificadas pelas OTS.

Para dar continuidade à essa pesquisa, foi necessário verificar como os grupos de pesquisadores brasileiros analisam esse tema. Esse é, portanto, o tema da próxima seção.

### **2.5.3 Artigos Nacionais – Base ANPAD**

O banco de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) possui um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento, dentro do campo das ciências administrativas no Brasil. A ANPAD é responsável por vários eventos acadêmicos, oferecendo espaços de intercâmbio entre professores, pesquisadores e estudantes. O Quadro 11 mostra uma lista dos principais encontros.

**Quadro 11 – Eventos da ANPAD**

SIGLA	DESCRIÇÃO DO EVENTO
3Es	Encontro de Estudos em Estratégias
AIB	<i>Academy of International Business</i>
EMA	Encontro Nacional de Marketing
EnADI	Encontro Nacional de Administração de Informação
EnANPAD	Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
EnAPG	Encontro Nacional de Administração Pública e Governança
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
EnEPQ	Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração
EnGRP	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
Simpósio	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica

**Fonte:** Dados obtidos da ANPAD (2015).

Foram consultados todos os artigos publicados, nos anais dos dez eventos selecionados, a partir de 1997, ou seja, desde a primeira edição do Enanpad. Os demais eventos foram surgindo ao longo dos anos. O ano de 1997 também marca o surgimento dos primeiros artigos com a denominação “Terceiro Setor”.

Além desses eventos, a ANPAD é responsável também por quatro periódicos: Revista de Administração Contemporânea (RAC), *Brazilian Administration Review* (BAR), Tecnologias de Administração e Contabilidade (TAC) e RAC eletrônica (RAC-e).

Na Tabela 7 estarão listados os congressos avaliados e o número de artigos por eles publicados ano a ano no período de 1997 a 2015. Em síntese, foram analisados os dez anais do ANPAD e levantada a quantidade de artigos que foram publicados no período selecionado.

**Tabela 7 – Congressos ANPAD analisados e artigos nelas publicados**

ANO	CONGRESSO										TOTAL POR ANO	
	3Es	AIB	EMA	EnADI	EnANPAD	EnAPG	EnEO	EnEPQ	EnGRP	Simpósio	Quantia	%
1997	0	0	0	0	243	0	0	0	0	0	243	1,22
1998	0	0	0	0	250	0	0	0	0	0	250	1,26
1999	0	0	0	0	270	0	0	0	0	0	270	1,36
2000	0	0	0	0	364	0	53	0	0	0	417	2,10
2001	0	0	0	0	426	0	0	0	0	0	426	2,14
2002	0	0	0	0	547	0	72	0	0	0	619	3,11
2003	72	0	0	0	622	0	0	0	0	0	694	3,49
2004	0	0	120	0	790	107	145	0	0	0	1.162	5,84
2005	98	0	0	0	788	0	0	0	0	0	886	4,45
2006	0	0	120	0	835	146	130	0	0	244	1.475	7,41

continua

conclusão – Tabela 7

ANO	CONGRESSO										TOTAL POR ANO	
	3Es	AIB	EMA	EnADI	EnANPAD	EnAPG	EnEO	EnEPQ	EnGRP	Simpósio	Quantia	%
2007	127	0	0	125	966	0	0	138	120	0	1.476	7,42
2008	0	0	143	0	1.006	176	161	0	0	220	1.706	8,58
2009	137	0	0	75	879	0	0	83	113	0	1.287	6,47
2010	0	895	98	0	855	148	179	0	0	93	2.268	11,40
2011	123	0	0	70	871	0	0	96	116	0	1.276	6,41
2012	0	0	107	0	868	156	132	0	0	66	1.329	6,68
2013	120	0	0	65	854	0	0	103	244	0	1.386	6,97
2014	0	0	99	0	850	140	129	0	0	66	1.284	6,45
2015	107	0	0	51	1039	0	0	104	138	0	1.439	7,23
<b>TOTAL</b>	<b>784</b>	<b>895</b>	<b>687</b>	<b>386</b>	<b>13.323</b>	<b>873</b>	<b>1.001</b>	<b>524</b>	<b>731</b>	<b>689</b>	<b>19.893</b>	<b>100,00</b>
<b>EM %</b>	<b>3,94</b>	<b>4,50</b>	<b>3,45</b>	<b>1,94</b>	<b>66,97</b>	<b>4,39</b>	<b>5,03</b>	<b>2,66</b>	<b>3,67</b>	<b>3,46</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Dados obtidos do Anais da Anpad consultados em 2015.

A Tabela 7 demonstra que o EnANPAD é o evento que se destaca, com 66,97% do total dos artigos publicados. O maior volume de artigos aprovados ocorreu entre os anos de 2008 e 2010, com respectivamente 8,58% e 11,40% do total da amostra. A utilização dos termos (palavras-chave) descritos na seção 4.3 viabilizou a seleção de 227 artigos publicados no período de 1997 a 2015, os quais serão mostrados na Tabela 8:

Tabela 8 – Artigos da ANPAD selecionados com base nos critérios de filtro

ANO	CONGRESSO										TOTAL POR ANO	
	3Es	AIB	EMA	EnADI	EnANPAD	EnAPG	EnEO	EnEPQ	EnGRP	Simpósio	Quantia	%
1997	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	1,32
1998	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0,88
1999	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	1,32
2000	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	6	2,64
2001	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	2,20
2002	0	0	0	0	8	0	2	0	0	0	10	4,41
2003	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	9	3,96
2004	0	0	0	0	9	4	9	0	0	0	22	9,69
2005	2	0	0	0	14	0	0	0	0	0	16	7,05
2006	0	0	1	0	14	2	2	0	0	0	19	8,37
2007	2	0	0	0	10	0	0	0	4	0	16	7,05
2008	0	0	0	0	16	7	6	0	0	0	29	12,78
2009	3	0	0	0	17	0	0	0	2	0	22	9,69
2010	0	0	0	0	8	3	2	0	0	0	13	5,73
2011	2	0	0	1	6	0	0	0	1	0	10	4,41
2012	0	0	0	0	8	0	3	0	0	1	12	5,29
2013	4	0	0	1	7	0	0	0	2	0	14	6,17
2014	0	0	0	0	9	3	1	0	0	0	13	5,73
2015	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	1,32
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>152</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>227</b>	<b>100,0</b>
<b>EM %</b>	<b>6,17</b>	<b>0</b>	<b>0,44</b>	<b>0,88</b>	<b>66,96</b>	<b>8,37</b>	<b>12,33</b>	<b>0</b>	<b>4,41</b>	<b>0,44</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Dados obtidos do Anais da Anpad consultados em 2015.

A Tabela 8, mostra que, no período selecionado, os artigos relacionados ao tema de pesquisa correspondem a apenas 1,14% de todos artigos publicados nos eventos da ANPAD. Ele foi mais abordado nos anos de 2008 (12,78%) e de 2009 (9,69%) e, os congressos que mais publicaram artigos sobre o tema foram o EnANPAD (66,96%), seguido do EnEO, (12,33%). Juntos, concentram mais de 79,30% de toda publicação sobre o Terceiro Setor. Os pesquisadores que publicaram artigos nos AIB e EnEPQ, nunca abordaram o tema durante o período analisado. Nota-se também que em 1997, primeiro ano analisado, muitos dos eventos ainda não existiam e que, apenas três (EnAPG, EnEO e EnGRP) dos dez eventos analisados, tiveram artigos sobre Terceiro Setor já em seu primeiro ano de realização.

Em relação à abordagem temática dos artigos do presente estudo. Devido à diversidade dos temas tratados nos artigos analisados, sua para facilitar a análise, foram criadas 11 categorias, com nomenclaturas relacionadas à proximidade dos assuntos mais tratados neles. O tema, “captação de recursos”, foi incorporado na categoria “aspectos econômicos, contábeis e financeiros”. Esses dados poderão ser conferidos na Tabela 9:

**Tabela 9 - Temáticas abordadas - ANPAD**

ABORDAGEM		TOTAL POR TIPO PESQUISA	
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	QUANTIA	EM %
Aspectos econômicos, contábeis e financeiros	Estudos relacionados a contabilidade, gestão financeira, análise de desempenho, indicadores, capital social, prestação de contas, captação de recursos e sustentabilidade.	38	16,74
Aspectos jurídico, político e público	Estudos que tratam da legislação, de políticas públicas, de políticas sociais, regulação tributária e relação com o poder público.	22	9,69
Estudos sobre o 3º Setor	Estudos que procuram mapear o setor, a área de atuação, o público atendido e, o impacto de ações sociais.	28	12,33
Empreendedorismo social	Atividades ou projetos que promovem a geração de inovação no âmbito institucional, organizacional, social ou individual.	8	3,52
Gestão Administrativa	Estudos relacionados às práticas e problemas administrativos, gestão, estrutura organizacional e à profissionalização do setor.	38	16,74
Governança e responsabilidade social	Estudos voltados para as práticas de governança corporativa e responsabilidade social.	10	4,41
Gestão estratégica	Estudam a aplicação do Planejamento Estratégico, utilização de ferramentas e avaliação de resultados estratégicos no setor.	19	8,37
Produção Acadêmica	Estudos que identificam e analisam o andamento das pesquisas sobre o setor.	3	1,32
Recursos Humanos	Estudos relacionados à gestão de pessoas e de voluntários, relacionamento interpessoal, liderança, competências, relações de poder, motivação e outras abordagens a respeito.	29	12,78
Interação com o público externo	Estudam a relação do Terceiro Setor com a comunidade, pessoas físicas ou jurídicas.	18	7,93
Redes e Parcerias	Estudos relacionados à atuação do Terceiro Setor em alianças sociais, redes, cooperação e parcerias.	14	6,17
<b>TOTAL</b>		<b>227</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados obtidos do Anais da Anpad consultados em 2015.

A Tabela 9 mostra que as abordagens representativas, nesses últimos vinte anos, referem-se aos aspectos econômicos, contábeis e financeiros, estudos sobre o Terceiro Setor, à gestão administrativa e a gestão de Recursos Humanos, ou seja, estão centradas no processo de gestão das OTS's. Essas quatro categorias juntas respondem por 58,6% de todos os estudos realizados sobre o Terceiro Setor. Nota-se, portanto, uma preocupação com a forma de gestão das organizações que compõe o chamado Terceiro Setor. Para compreender o contexto das categorias de abordagens e facilitar a análise, as categorias foram separadas em períodos de cinco anos, de acordo com o cenário de visibilidade de cada uma (Tabela 10).

**Tabela 10 – Contexto temporal das palavras-chave - ANPAD**

Nº	CATEGORIA	ANOS ANALISADOS				TOTAL
		1995-2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	
1	Aspectos econômicos, contábeis e financeiros	1	11	17	9	38
2	Aspectos jurídico, político e público	4	2	12	4	22
3	Estudos sobre o 3º Setor	3	5	12	8	28
4	Empreendedorismo Social	0	1	4	3	8
5	Gestão Administrativa	3	19	11	5	38
6	Governança e responsabilidade social	1	5	2	2	10
7	Gestão estratégica	1	3	10	5	19
8	Produção Acadêmica	0	1	2	0	3
9	Recursos Humanos	1	9	10	9	29
10	Interação com o público externo	0	1	12	5	18
11	Redes e Parcerias	0	6	5	3	14
	<b>TOTAL POR PERÍODO</b>	<b>14</b>	<b>63</b>	<b>97</b>	<b>50</b>	<b>227</b>

**Fonte:** Dados obtidos do Anais da Anpad consultados em 2015.

Nos artigos publicados, no período de 1997 até 2000, a maior preocupação era com o aspecto jurídico, com as legislações sobre a regulamentação das OTS's, a relação dessas entidades com os órgãos públicos (Municipais, Estaduais e Federais), além da realização de pesquisas de mapeamento, para identificar a atuação desse setor e de sua gestão.

No período de 2001 até 2005, surgem novas abordagens, relacionadas às questões contábeis, econômicas e financeiras, preocupação com o desempenho, uso de indicadores, busca por recursos financeiros e gestão de pessoas, com foco principal para os voluntários que atuam nessas organizações. Surge também, a preocupação em estabelecer parcerias e redes de cooperação com o Setor Público ou Privado, aplicação dos pilares da governança corporativa e responsabilidade social.

Entre 2006 a 2010, os assuntos relacionados à Gestão Estratégica e à interação com o público externo, causam uma preocupação ligada à relação da organização com a sociedade, e também como a implantação do Planejamento Estratégico. Nessa época, surge o empreendedorismo social como uma forma de promover a inovação no setor.

No período de 2011 a 2015, permanece o interesse pela gestão (administrativa, estratégica e de pessoas) e pelos aspectos: econômicos, contábeis, financeiros, jurídicos, políticos e público.

De todos os artigos que faziam parte da base de dados da ANPAD, foram identificados apenas seis abordando os temas “captação de recursos”, “mobilização de recursos”, “*fundraising*” ou “*resource mobilization*”, que serão mostrados no Quadro 12:

**Quadro 12 – Artigos sobre captação e mobilização de recursos para o terceiro setor – 1997-2015**

ANO	FOCO	OBJETO DE ESTUDO	AUTORES	CONTRIBUIÇÃO
2003 (Enanpad)	Verificar os desafios enfrentados pelas organizações, na busca de recursos.	25 ONG's de Maringá/PR	Juliana Franco, Marcelo Farid Pereira, Rejane Sartori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de profissionais especializados no Terceiro Setor.</li> <li>- Dificuldade em identificar e em manter os doadores.</li> <li>- Organização ser pouco conhecida.</li> <li>- Não divulgar as ações sociais.</li> <li>- Necessidade de diferentes estratégias para enfrentar as dificuldades.</li> </ul>
2008 (Enanpad)	Empreendimentos de Geração de Recursos (EGR's)	01 Associação Civil de Salvador/BH	João Martins Tude, Grace Kelly Marques Rodrigues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As atividades de geração de recursos próprios nem sempre são superavitárias.</li> <li>- Esse tipo de empreendimento está sujeito às mudanças de mercado.</li> <li>- Na procura por maximizar os recursos obtidos, podem ser reduzidos os efeitos nas dimensões ambientais, ética e sociopolíticas da sustentabilidade da ONG.</li> <li>- Pode haver redução da legitimidade, resultando em desaprovação por parte de seus funcionários, parceiros e beneficiários.</li> <li>- Pode gerar uma imagem comercial da ONG, desvinculando-a da sua missão.</li> <li>- Realizar EGR's pode trazer riscos para a ONG, pois trata-se de uma ação mais complexa do que implantar numa empresa privada.</li> </ul>
2009 (3Es)	Planejamento estratégico	12 empreend. sociais da ONG Ashoka no Ceará	Maiso Dias Alves Junior, Raimundo Eduardo Silveira Fontenele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulação incipiente, falta de sistematização.</li> <li>- As atividades não garantem a sustentabilidade.</li> <li>- Falta acompanhamento dos planos de ação.</li> <li>- Possuem capacidade de identificar oportunidades do ambiente e flexibilidade de adaptação.</li> </ul>
2010 (Enanpad)	Investigar a construção de estratégias	22 organizações de Belo Horizonte/MG	Glauce Viegas, Lilian Bambirra de Assis, Raquel de Oliveira Barreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O cenário estratégico é informal.</li> <li>- Dúvidas sobre o grau de profissionalização da organização para que ela não perca seus verdadeiros motivos de criação.</li> <li>- O comprometimento deve existir por motivos coletivos e voltados para o atendimento da demanda social.</li> <li>- A estratégia no Terceiro Setor se dá pela construção social e política.</li> <li>- A legalidade, a captação de recursos e a mobilização determinam a forma de agir dessas <i>organizes</i>.</li> <li>- As práticas adotadas não podem desconfigurar o que essas organizações se propuseram a ser.</li> </ul>

continua



**conclusão – Quadro 12**

ANO	FOCO	OBJETO DE ESTUDO	AUTORES	CONTRIBUIÇÃO
2011 (Enanpad)	Verificar como as informações prestadas pelas entidades contribuem para a estabilidade financeira	Banco de dados do Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública (CNES).	José Humberto da Cruz Cunha, José Matias-Pereira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em geral, as entidades brasileiras não divulgam suas informações para o público.</li> <li>- A falta de informações dificulta que o possível doador escolha determinada entidade para doar recursos.</li> <li>- A disponibilização de dados pela <i>internet</i> contribui para o conhecimento, o crescimento e respeito do Terceiro Setor.</li> </ul>
2012 (Enanpad)	Irregularidade nos contratos de convênios	Dados sobre irregularidades divulgados pelo Tribunal de Contas da União (TCU)	Crísley do Carmo Dalto, Valcemiro Nossa, Antonio Lopo Martinez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação de dependência das organizações com a esfera pública.</li> <li>- As irregularidades encontradas, devido à ausência de controles.</li> <li>- Falta de <i>accountability</i> na relação com seus apoiadores.</li> <li>- Necessidade de usar instrumentos gerenciais.</li> <li>- Necessidade de controlar e acompanhar a gestão dos recursos obtidos.</li> <li>- Algumas irregularidades apontadas pelo TCU são apresentadas de maneira generalizada.</li> </ul>
2015 (Enanpad)	Identificar os principais fatores relacionados à articulação institucional e setorial que influenciam a sobrevivência de OTS	Organizações que fazem parte do REMS (Rede Esporte pela Mudança Social) da Grande São Paulo.	Ana Lúcia Castilho da Mota, Vânia Maria Jorge Nassif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de fortalecimento do setor, por meio da articulação conjunta com diversos segmentos da sociedade.</li> <li>- Constituição de ideias, agendas, pautas, propostas, ações e reivindicações comuns, visando ampliar o grau de interlocução com o poder público</li> </ul>

**Fonte:** Dados obtidos do Anais da Anpad consultados em 2015.

A preocupação com a mobilização de recursos no Terceiro Setor tornou-se mais recorrente a partir de 2008. Nota-se uma preocupação com as estratégias adotadas, bem como a necessidade das organizações adotarem práticas de *accountability* em suas atividades.

Para dar continuidade à pesquisa, fez necessário também, verificar dados sobre os resultados dos artigos nacionais e internacionais, provenientes da base do *Scopus* e do *Web of Science*. Esse, portanto, é o próximo tópico a ser tratado.

## 2.5.4 Base de Dados do - *Web of Science*

*Web of Science* é uma base de dados de resumos e citações de literatura que examina anais de conferências internacionais, simpósios, seminários, colóquios, oficinas e convenções. Essa base contém uma produção de pesquisa que abrange as áreas de ciência, ciências sociais, artes e humanidades.

### a) Artigos Nacionais:

Os artigos nacionais foram selecionados, utilizando-se os termos em português, descritos na seção 4.3. Foram selecionados os artigos contidos na Figura 5:

Figura 5 – Tela de busca na base *Web of Science* – termos em português

The screenshot displays the Web of Science search interface. At the top, the search bar shows the query 'Web of Science' and the number of results is 84. The results are listed in a table with columns for the article title, author, journal information, and the number of citations. The first result is 'Mercados locais, redes de proteção e organização local do crime no Rio de Janeiro' by Fátima Maria, published in 'Estudos Avançados' in 2007. The second result is 'Administração pública: o pacto pela saúde como uma nova estratégia de racionalização das ações e serviços em saúde no Brasil' by Fátima Cristina Bezerra, published in 'Revista de Administração Pública' in 2004. The third result is 'TEN YEARS OF EXPERIENCE WITH THE RESEARCH ETHICS COMMITTEE OF THE SECRETARY OF HEALTH, FEDERAL DISTRICT, BRAZIL' by Maria Rita C. G., published in 'Acta Biotheologica' in 2008. The fourth result is 'O ativismo transnacional pela Amazônia: notas e evidências da pesquisa pública e o ambientalismo de resultados' by Zenaide, published in 'Horizontes Antropológicos' in 2006. The fifth result is 'A intervenção do ambientalismo transnacional na Amazônia' by Zenaide, published in 'Estudos Avançados' in 2005. The sixth result is 'Leading actors within civil society: Networks and committees of civil organizations in São Paulo' by Lúcia, published in 'Dados: Revista de Ciências Sociais' in 2007.

Fonte: *Web of Science* (2015).

Nos vinte anos de publicações indexadas no *Web of Science* foram publicados 84 artigos, com uma média anual de publicações de, aproximadamente, 4,2 artigos.

Os dados coletados dos artigos, em português, na base de dados *Web of Science*, foram processados no software *VOSViewer* e permitem analisar a base selecionada, no período de 1995 a 2015.

Através do software foi possível identificar treze clusters, ou seja, conjuntos de temas estudados pelos artigos do *Web of Science*, presentes no Quadro 13:

**Quadro 13 – Produção dos artigos nacionais por cluster - *Web of Science***

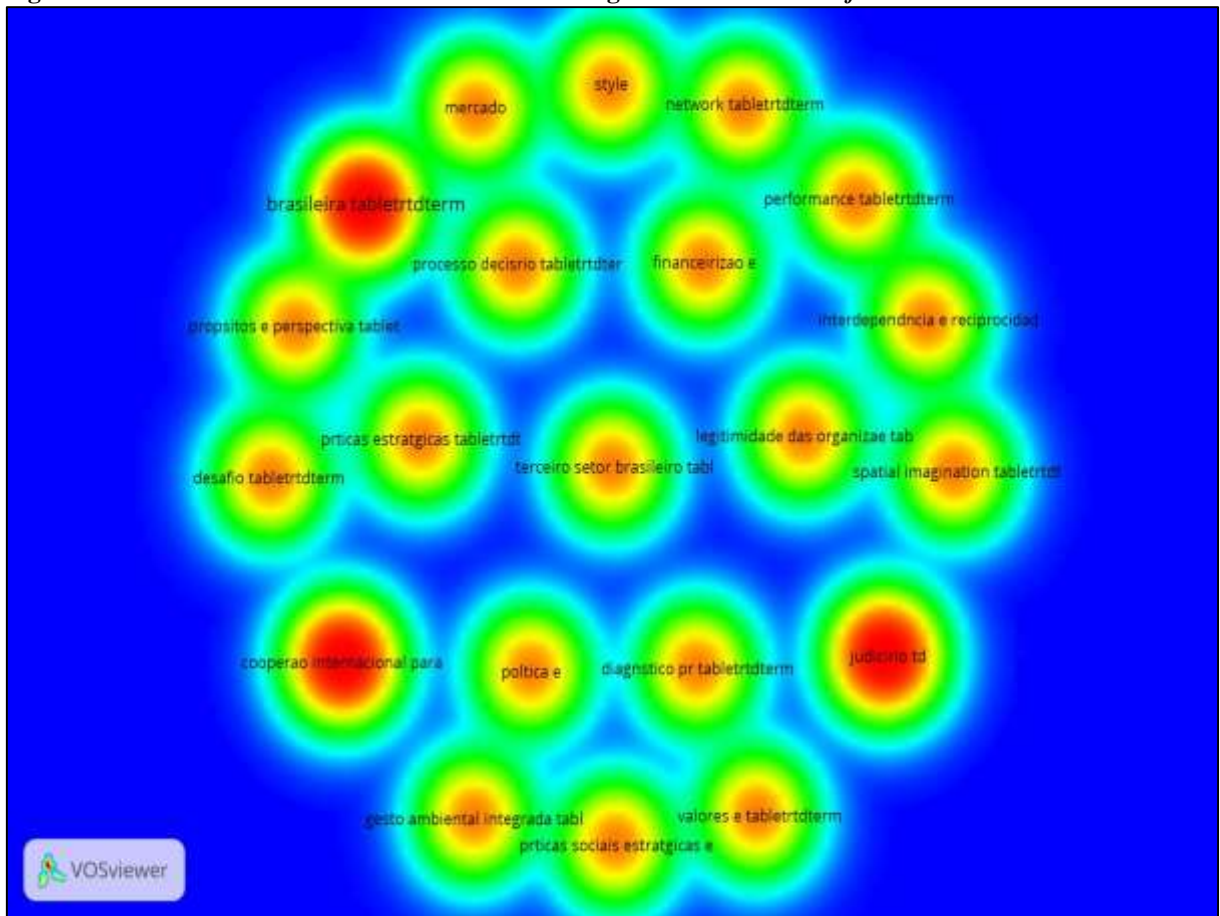
CLUSTER	TEMAS ABORDADOS
1	Cooperação Internacional, Governança na Cooperação;
2	Poder Judiciário;
3	Contexto Brasileiro;
4	Desafios;
5	Diagnóstico;
6	Financiamento;
7	Gestão Ambiental;
8	Interdependências e Reciprocidade;
9	Legitimidade das Organizações;
10	Mercado;
11	Rede;
12	Performance;
13	Políticas;
14	Processos Decisórios;
15	Propósitos e Perspectivas;
16	Práticas Estratégicas;
17	Políticas Sociais Estratégicas;
18	Visão/Percepção Espacial;
19	Estilo;
20	Terceiro Setor Brasileiro;
21	Valores, Ética.

**Fonte:** Dados obtidos do *Web of Science* (2015).

Nota-se, pelos *clusters* selecionados, que há uma preocupação com a questão de governança corporativa e práticas de estratégias. Mas, não há estudos sobre captação de recursos, em quantidade suficiente, para formar um *cluster*.

Não foi possível identificar, nos 84 artigos selecionados, uma rede de relações entre os assuntos abordados nos artigos. Provavelmente isso tenha ocorrido devido aos diversos temas discutidos, como políticas sociais, administração pública, legitimidade organizacional, desafios locais, ambientalismo e outros. Ainda em relação à abordagem temática dos artigos do presente estudo, a Figura 6 e permite verificar a densidade com a qual os assuntos são mais estudados:

**Figura 6 – Densidade dos assuntos estudados nos artigos nacionais - *Web of Science***



**Fonte:** Dados obtidos do *Web of Science* (2015).

Nota-se, pela Figura 6, áreas em vermelho mais intenso. Elas se referem a frequência dos estudos realizados, destacando-se os estudos sobre governança de cooperação, ambientalismo, avaliação, administração pública, interdependência e reciprocidade.

No período de 1995 a 2015, 182 autores diferentes, publicaram 84 artigos sobre o Terceiro Setor, na base *Web of Science*. O único autor com dois trabalhos publicados é Suzely Adas Saliba Moimaz.

Na base de dados, em português, do *Web of Science*, dentro da área de administração, foi localizado apenas um artigo, abordando os temas “captação de recursos” ou “mobilização de recursos”. O título do artigo é, “Gestão, legislação e fontes de recursos no Terceiro Setor

brasileiro: uma perspectiva histórica”, e seu autor, Carlos Eduardo Guerra Silva. O propósito do autor foi montar um quadro histórico (século XVI até XXI) que ressaltem os elementos relacionados à gestão, legislação e fontes de recursos do Terceiro Setor brasileiro. Trata-se de um trabalho de revisão de literatura e análise documental.

Para dar continuidade à pesquisa, também foi necessário verificar como se apresentam os conteúdos dos artigos internacionais, da base *Scopus*. Esse se constitui, assim, o tema do próximo tópico:

## b) Artigos Internacionais:

Os artigos internacionais foram selecionados, utilizando-se os termos em inglês, descritos na seção 4.3. Foram selecionados, portanto, os artigos contidos na Figura 7:

Figura 7 – Tela de busca na base *Web of Science* – termos em inglês

The screenshot displays the Web of Science search results page. At the top, the search bar shows the URL: <http://apps.webofknowledge.com/Search.do?product=UA&SID=2D7YKdPs5W>. The page header includes navigation options like 'Arquivo', 'Editar', 'Exibir', 'Favoritos', 'Ferramentas', and 'Ajuda'. The main header features the 'WEB OF SCIENCE' logo and the Thomson Reuters logo. Below the header, there are tabs for 'Pesquisa', 'Minhas ferramentas', 'Histórico de pesquisa', and 'Lista marcada'. The search results section shows 'Resultados: 1.525 (de Todas as bases de dados)'. The search criteria are listed as: 'Você pesquisou por: Tópico: (Third Sector) OR Tópico: (Nonprofit organization) OR Tópico: (Nongovernmental organization) OR Tópico: (Social organization) OR Tópico: (Civil society) OR Tópico: (Voluntary) OR Tópico: (volunteering) OR Tópico: (foundation) OR Tópico: (philanthropy)'. The results are sorted by 'Data de publicação -- mais recente para mais antiga'. The first three results are: 1. 'Networked, rooted and territorial: green grabbing and resistance in Chiapas' by Rocheleau, Dianne E. (2015); 2. 'The right to resist: disciplining civil society at Rio+20' by Corson, Catherine; Brady, Bridget; Zuber, Ahdj; et al. (2015); 3. 'Public Agencies, Gendered Organizations: The future of gender studies in public management' by Mastracci, Sharon; Bowman, Lauren (2015). Each result includes a 'Visualizar resumo' button and a 'Número de citações: 0' indicator.

Fonte: *Web of Science* (2015).

Nos vinte anos de publicações, indexadas no *Web of Science*, foram publicados 1525 artigos, com uma média anual de publicações de aproximadamente 76,3 artigos.

Estabelecido os recortes, os dados foram compilados e exportados até o *VOSviewer*, possibilitando mapear toda a produção. Os termos em destaque nas pesquisas dos artigos selecionados foram agrupados em treze *clusters*, presentes no quadro 14:

**Quadro 14 – Produção dos artigos internacionais por cluster - Web of Science**

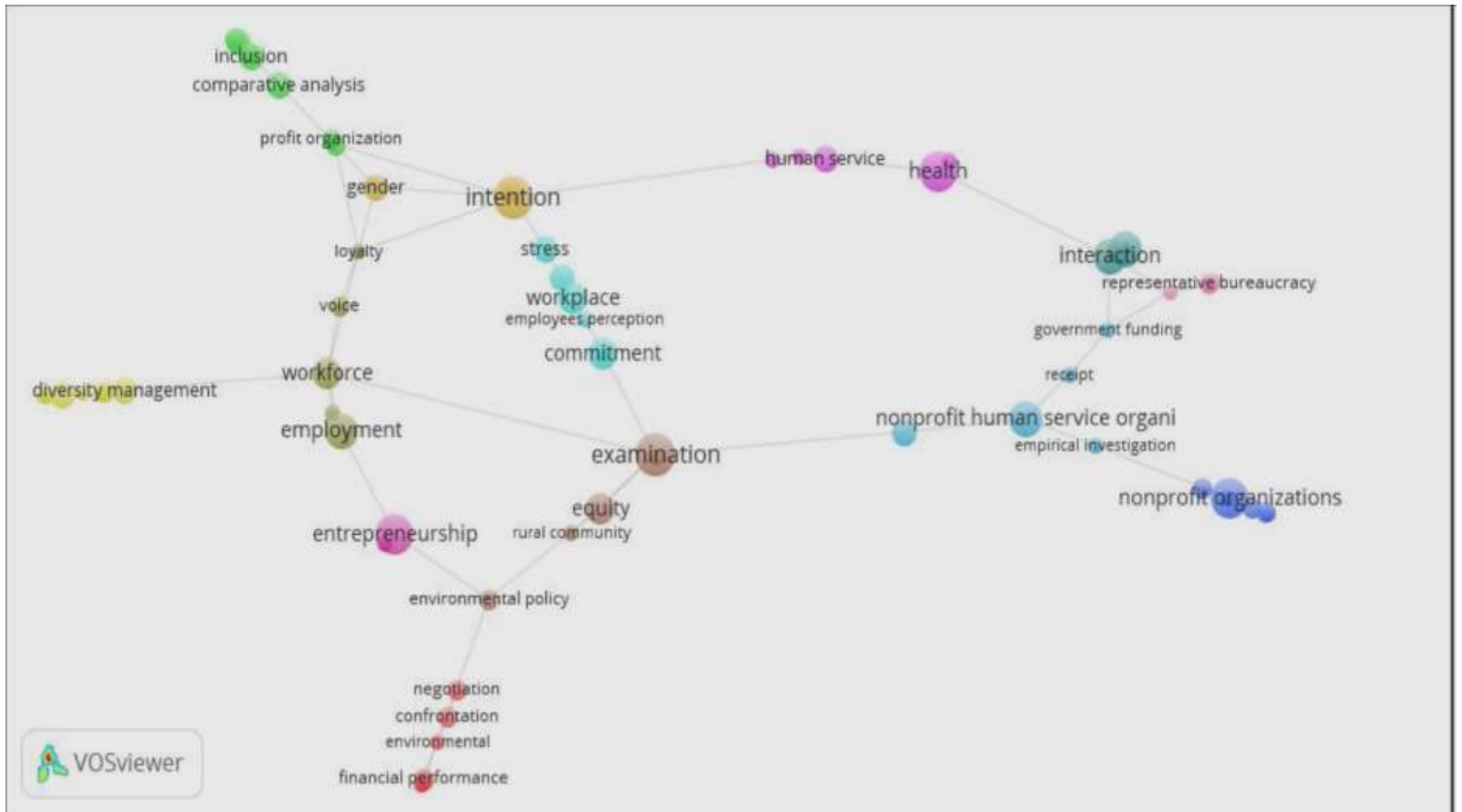
CLUSTER	TEMAS ABORDADOS
1	Economia, Comparação, Rigor Regulamentar, Performance Financeira, Negociação, Política Ambiental;
2	Análise Comparativa, Inclusão, Organizações Lucrativas, Retenção, Redes, Papéis;
3	Melhora do Desempenho, Formato, Retorno do Investimento, Organizações Governamentais, Organizações sem Fins Lucrativos, Instituições de Ensino;
4	Políticas Econômicas, Gestão da Diversidade, Departamento, Rotatividade de Funcionários, Equidade Administrativa, Tratamento, Performance Organizacional;
5	Saúde, Serviço Humano, Resultado da Organização Social, Estrutura Organizacional, Seguidores, Mídia Social;
6	Trabalho, Estresse, Violência, Local de Trabalho, Percepção do Funcionário, Compromisso;
7	Investigação Empírica, Financiamento Governamental, Cultura Organizacional, Atendimento;
8	Gênero, Administração de Recursos Humanos, Rede Social;
9	Emprego, Lealdade, Força de Trabalho;
10	Administração de Conflitos, Representante Burocrático, Competitivo;
11	Comunidade Rural, Políticas Ambientais, Equidade;
12	Democratização, Interação, Resposta a Desastres;
13	Crescimento da Economia Regional, Interação, Resposta a Desastres, Empreendedorismo, Modelo Schumpeteriano.

**Fonte:** Dados obtidos do *Web of Science* (2015).

Nota-se, pelos *clusters* selecionados, que estudos sobre captação de recursos não possuem um *cluster* específico, mas o tema pode estar incluso no *Cluster 1*, o qual aborda Performance Financeira. No *Cluster 3*, estuda-se desempenho. O *Cluster 4*, trata de Performance Organizacional e, no *Cluster 7*, discute financiamento governamental.

O *software VOSviewer* permitiu identificar as relações entre os temas pesquisados nos artigos, ressaltando as mais recorrentes, conforme mapeados na Figura 8:

Figura 8 – Rede dos assuntos estudados em artigos internacionais - *Web of Science*



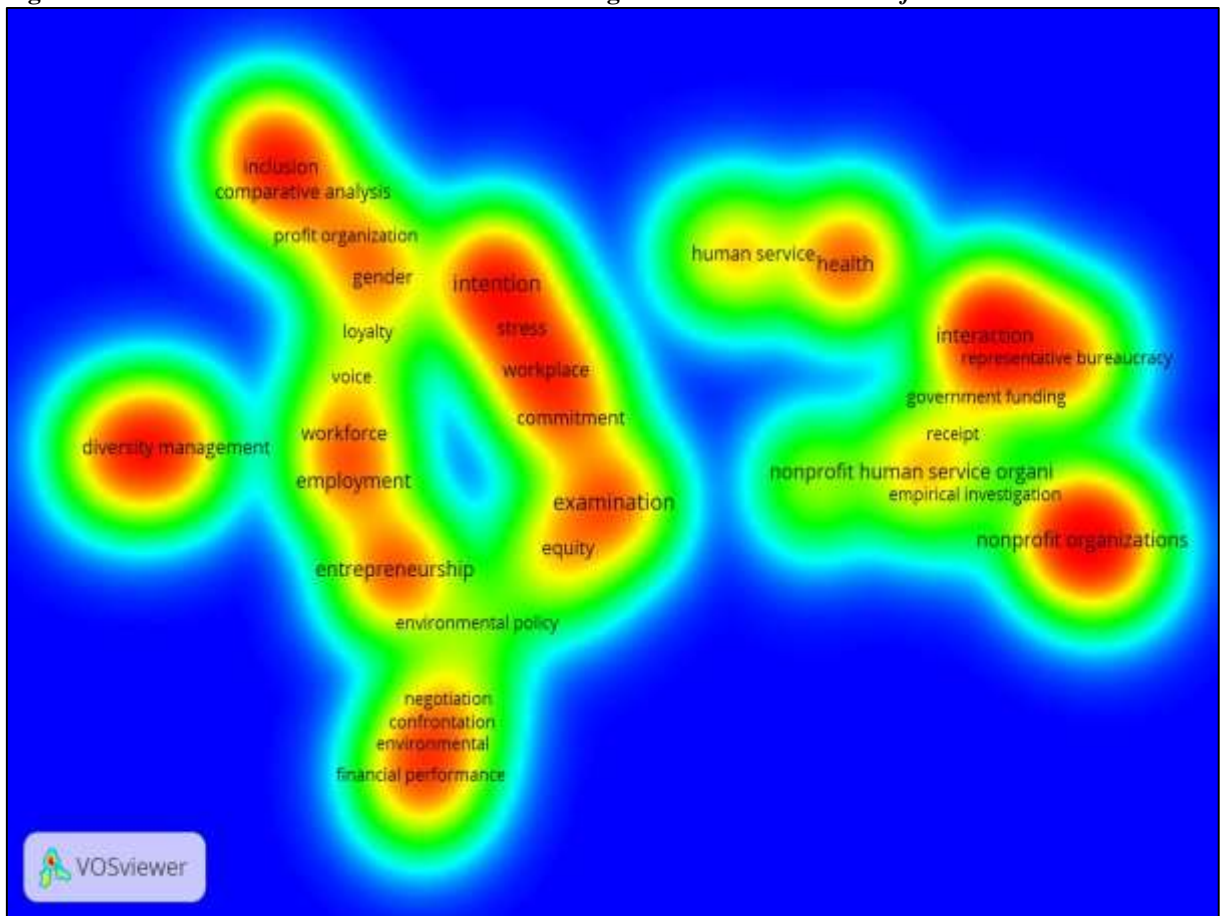
Fonte: Dados obtidos do *Web of Science* (2015).



Nota-se uma maior interrelação com os temas referentes a empreendedorismo, gestão da diversidade, organizações do Terceiro Setor, burocracia. A maior parte das relações envolvem temas relacionados às pessoas (força de trabalho, emprego, saúde, local de trabalho, stress, gênero).

Ainda em relação à abordagem temática dos artigos do presente estudo, a Figura 9 permite verificar a densidade com a qual os assuntos são mais estudados:

**Figura 9 – Densidade dos assuntos estudados nos artigos internacionais - *Web of Science***



**Fonte:** Dados obtidos do *Web of Science* (2015).

O *VOSviewer* apresenta, na área em vermelho, as palavras com maior frequência, nota-se, pela Figura 9, que as áreas em destaque se referem aos temas mais estudados no período analisado, tais como a gestão da diversidade, o desempenho financeiro, o empreendedorismo, questões relacionadas ao trabalho, as organizações do Terceiro Setor, financiamento governamental, burocracia e outros, como equidade, compromisso e interação.

Na base de dados do *Web of Science*, dentro da área de administração, foram localizados apenas dois artigos abordando os temas “*fundraising*” ou “*resource mobilization*”. Um artigo foi publicado em 2004, com o título de “*Volunteer Macroinvertebrate Monitoring (VMM) in*



*the United States: Resource mobilization and comparative state structures*” ou, em português, “Monitoramento Macroinvertebrados de Voluntários (MMV) nos Estados Unidos: estrutura de estado de mobilização e comparativo do recurso”, de autoria de J. F. Nerbonne e K. C. Nelson. O autor tem por objetivo verificar quais estruturas, em nível Estadual, afetam, significativamente, o caráter e o sucesso dos grupos dos VMM ou NNV nos Estados Unidos.

O outro artigo é de 2007 e foi intitulado: “*Nonprofit performance, fundraising effectiveness, and strategies for engaging African Americans in philanthropy*”. Em português, “Desempenho sem fins lucrativos, eficácia de captação de recursos e estratégias para engajar-se afro-americanos em filantropia”. Seu autor David M. Van Slyke, Shena Ashley, Janet L. Johnson, J. F. Nerbonne e K. C. Nelson. Dentre os assuntos tratados nesse artigo, combinam estratégias de captação de recursos, características sócio-demográficas e de voluntariado, a fim de criar uma taxonomia de desenvolvimento e poder ajudar organizações sem fins lucrativos a engajarem-se, efetivamente, neste grupo de potenciais doadores. Boa parte dos artigos selecionados a recursos possuem preocupação com a gestão de recursos, principalmente no que se refere a sua gestão estratégica de recursos humanos.

Para dar continuidade à pesquisa realizada, também foi necessário verificar como se apresentam artigos, nacionais e internacionais, da base do *Scopus*. Esse será, portanto, o tema do próximo tópico.

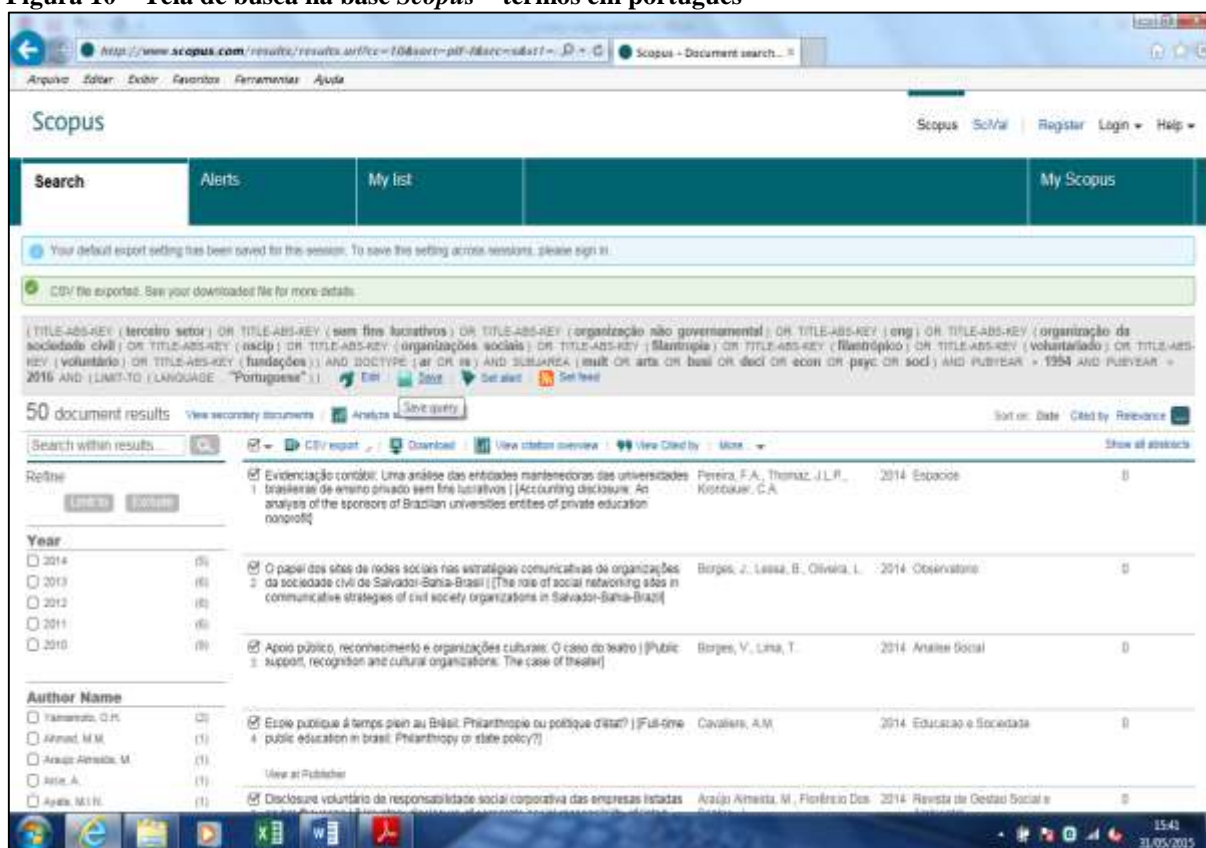
### **2.5.5 Base de Dados do - *Scopus***

Scopus é a uma base de dados de resumos e citações de literatura revisada por revistas científicas, livros e anais de eventos. Essa base contém uma produção de pesquisa abrangendo as áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades.

#### **a) Artigos Nacionais – *Scopus***

Os artigos nacionais foram selecionados, utilizando-se os termos em português, descritos na seção 4.3. Foram selecionados os artigos contidos na Figura 10:

Figura 10 – Tela de busca na base *Scopus* – termos em português



Fonte: *Scopus* (2015).

Nos vinte anos de publicações, indexadas no *Scopus*, foram publicados 50 artigos, com uma média anual de publicações de aproximadamente 2,5 artigos. Os dados foram compilados e exportados até o *VOSviewer*, possibilitando mapear toda a produção. Os termos de destaque nas pesquisas dos artigos selecionados foram agrupados em cinco *clusters*, contidos no quadro 15. Nota-se que nenhum dos *clusters* aborda a captação de recursos.

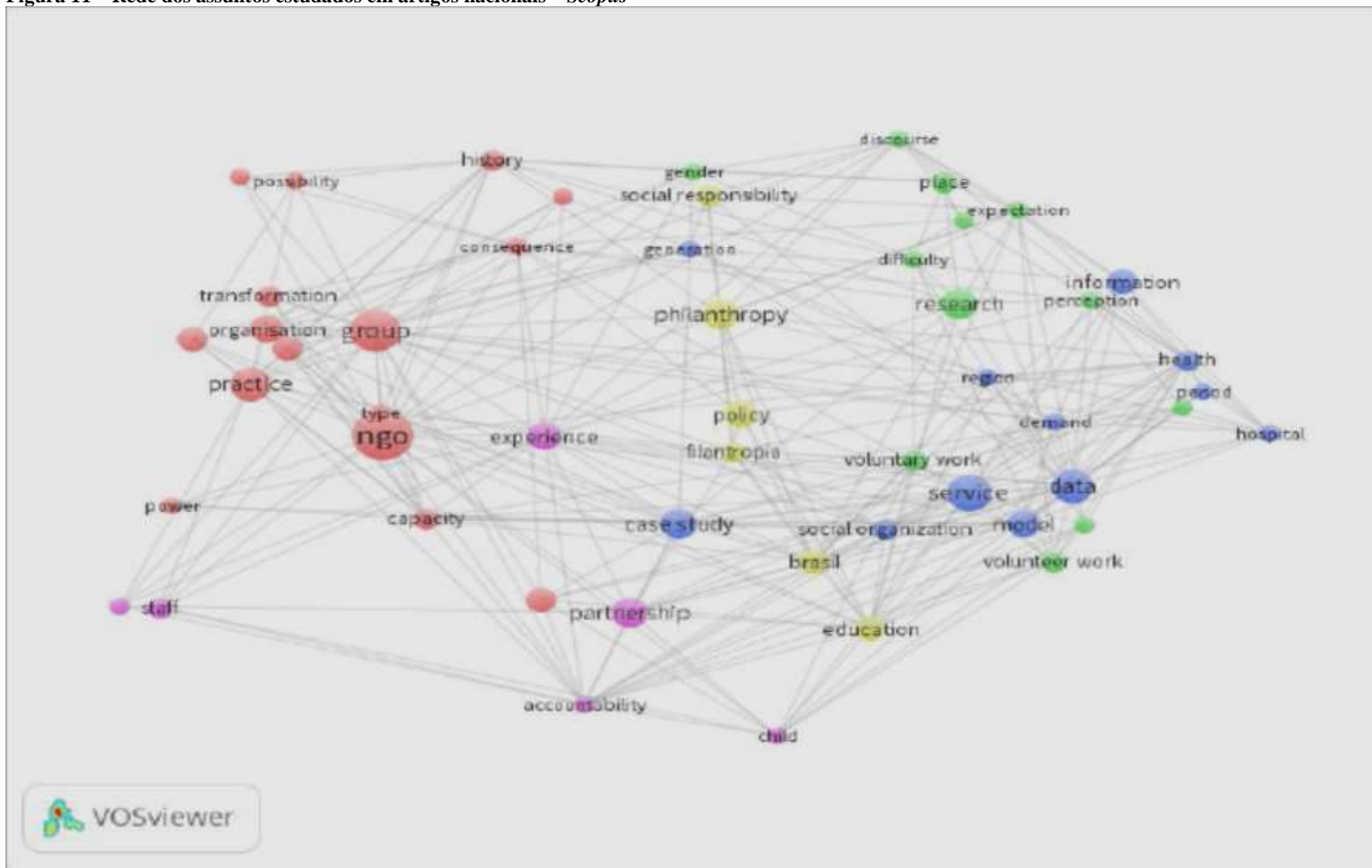
Quadro 15 – Produção dos artigos nacionais por *cluster* - *Scopus*

CLUSTER	TEMAS ABORDADOS
1	Capacidade, Consequência, Grupos, História, Impacto, Performance, Poder, Práticas, Princípios, Solidariedade, Tipos, Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais;
2	Dificuldades, Gênero, Expectativas, Situação, Recursos, Trabalho Voluntário, Voluntariado, Profissionais;
3	Saúde, Geração, Demanda, Hospital, Organização Social, Modelo;
4	Educação, Filantropia, Filantrópico, Políticas, Responsabilidade Social;
5	Prestação de Contas, Parcerias, Experiências, Funcionários;

Fonte: Dados obtidos do *Scopus* (2015).

Os temas mais recorrentes e as relações entre os mais pesquisados nos artigos estão mapeados na Figura 11:

Figura 11 – Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais – *Scopus*

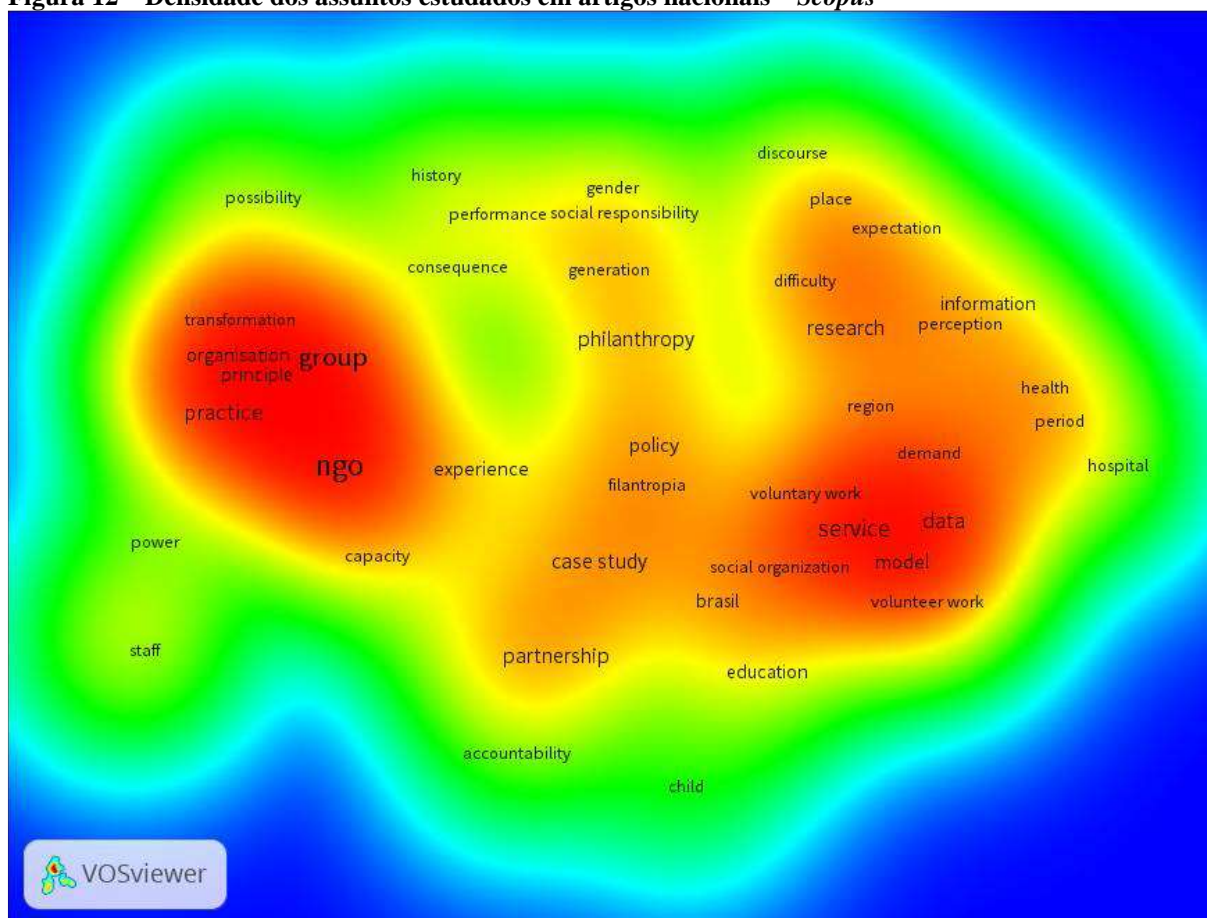


Fonte: Dados obtidos do *Scopus* (2015).

Os círculos maiores correspondem aos temas mais relevantes, tais como, organizações não governamentais, filantropia, prática, grupos e recursos. As linhas são as relações entre os assuntos abordados nos artigos. Nota-se uma maior interrelação entre os temas referentes à organização social, modelos, trabalho voluntário, parcerias e responsabilidade.

Ainda em relação à abordagem temática dos artigos do presente estudo, a Figura 12 permite verificar a frequência com a qual os assuntos são mais estudados:

**Figura 12 – Densidade dos assuntos estudados em artigos nacionais – Scopus**



**Fonte:** Dados obtidos do Scopus (2015).

Nota-se, pela Figura 12, duas áreas em vermelho mais intenso. Elas se referem à frequência com que os estudos foram realizados. No primeiro, são destacadas as organizações não governamentais, os princípios organizacionais, as práticas e as transformações. No segundo, a preocupação é com os serviços, os modelos existentes, a organização social, a demanda e o trabalho voluntário.

Os autores são de diversos países, sendo que 70% são brasileiros. Talvez, a motivação para o estudo de temas sobre o Terceiro Setor tenha se fortalecido, no país, a partir da Constituição de 1988. A tabela 11 mostra isso:

**Tabela 11 – País de origem dos autores - Scopus**

<b>País</b>	<b>Quantia</b>	<b>%</b>
Austrália	1	2,0
Brasil	35	70,0
Dinamarca	1	2,0
Estados Unidos	1	2,0
Holanda	1	2,0
Índia	1	2,0
Portugal	4	8,0
Reino Unido	3	6,0
Suíça	1	2,0
Tailândia	1	2,0
Uganda	1	2,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

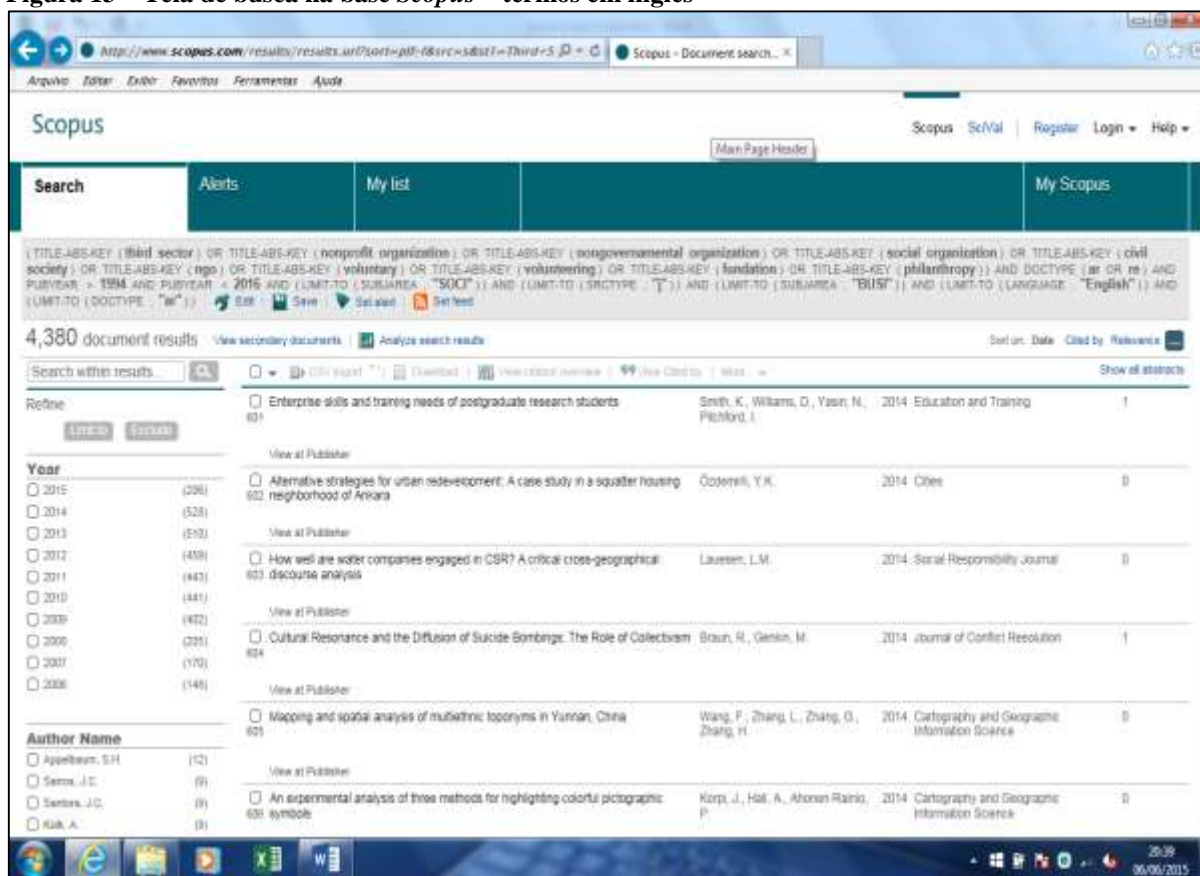
**Fonte:** Dados obtidos do *Scopus* (2015).

Na área de administração foram identificados 2 artigos da base de dados *Scopus*, abordando os temas, “Captação de Recursos”, “Mobilização de Recursos”, “*fundraising*” ou “*resource mobilization*”. O primeiro artigo intitula-se “*Money, power, and donor - NGO partnerships*”, em português, “Dinheiro, poder e parcerias entre doador-ONG”. Publicado em 2010, é de autoria de Sally Reith. O seu objetivo foi analisar como o poder influencia a relação de parceria entre as ONG’s e seus parceiros. O autor ressalta que se trata de uma relação complexa e cheio de desequilíbrios.

O segundo artigo é o mesmo, já identificado na base *Web of Science*, intitulado: “*Management, legislation and funding sources in the Brazilian third sector: A historical perspective*”. Traduzido para o português, recebe o nome de “Gestão, legislação e fonte de recursos no Terceiro Setor brasileiro: uma perspectiva histórica”. É também de 2010. De autoria de Carlos Eduardo Guerra Silva, tem por objetivo apresentar a trajetória histórica, (século XVI até XXI), do Terceiro Setor brasileiro.

#### **b) Artigos Internacionais – Scopus**

Os artigos internacionais foram selecionados utilizando-se os termos em inglês, descritos na seção 4.3. Foram selecionados os artigos contidos na Figura 13:

Figura 13 – Tela de busca na base *Scopus* – termos em inglês

Fonte: *Scopus* (2015).

Nos vinte anos de publicações, indexadas no *Scopus*, foram publicados 4380 artigos, com uma média anual de publicações de aproximadamente 217,7 artigos. Estabelecidos os recortes para seleção dos artigos internacionais da base *Scopus*, os dados foram compilados e exportados até o *VOSviewer*, possibilitando mapear toda a produção. Os termos de destaque nas pesquisas dos artigos selecionados foram agrupados em cinco *clusters*, apresentados no Quadro 16:

Quadro 16 – Produção dos artigos internacionais por *cluster* - *Scopus*

<b>CLUSTER</b>	<b>TEMAS ABORDADOS</b>
1	Ações Coletivas, Ações de Pesquisa, Alianças, Autoridade, Capitalismo, Comércio, Conflitos de Agencia, Contabilidade, Consumo, Controle, Cooperação, Democracia, Desenvolvimento Econômico, Empreendedorismo, Equidade, Estrutura Social, Igualdade, Incertezas, Formação, Gênero, Globalização, Governança, Ideologia, Justiça Social, Legislação, Movimentos Sociais, Mudança Social, Novas Abordagens, Organização do Trabalho, Paradigmas, Políticas Públicas, Princípios, Profissionalização, Reinvidicações, Relações Sociais, Sistema de Informação, Sociedade Civil, Trabalho, Transformações, Setor Voluntário.
2	Aprendizagem, Atitudes, Atributos, Capital Intelectual, Carreira, Clima, Comportamento, Compromisso, Crença, Cultura Organizacional, Gestor, Eficácia, Força de Trabalho, Funcionários, Gestão do Conhecimento, Interação Social, Modelo Conceitual, Motivação, Performance Organizacional, Recursos Humanos, Recrutamento, Rede Social, Relacionamentos, Satisfação no Trabalho, Setor Público, Trabalho, Treinamento.

continua

## conclusão – Quadro 15

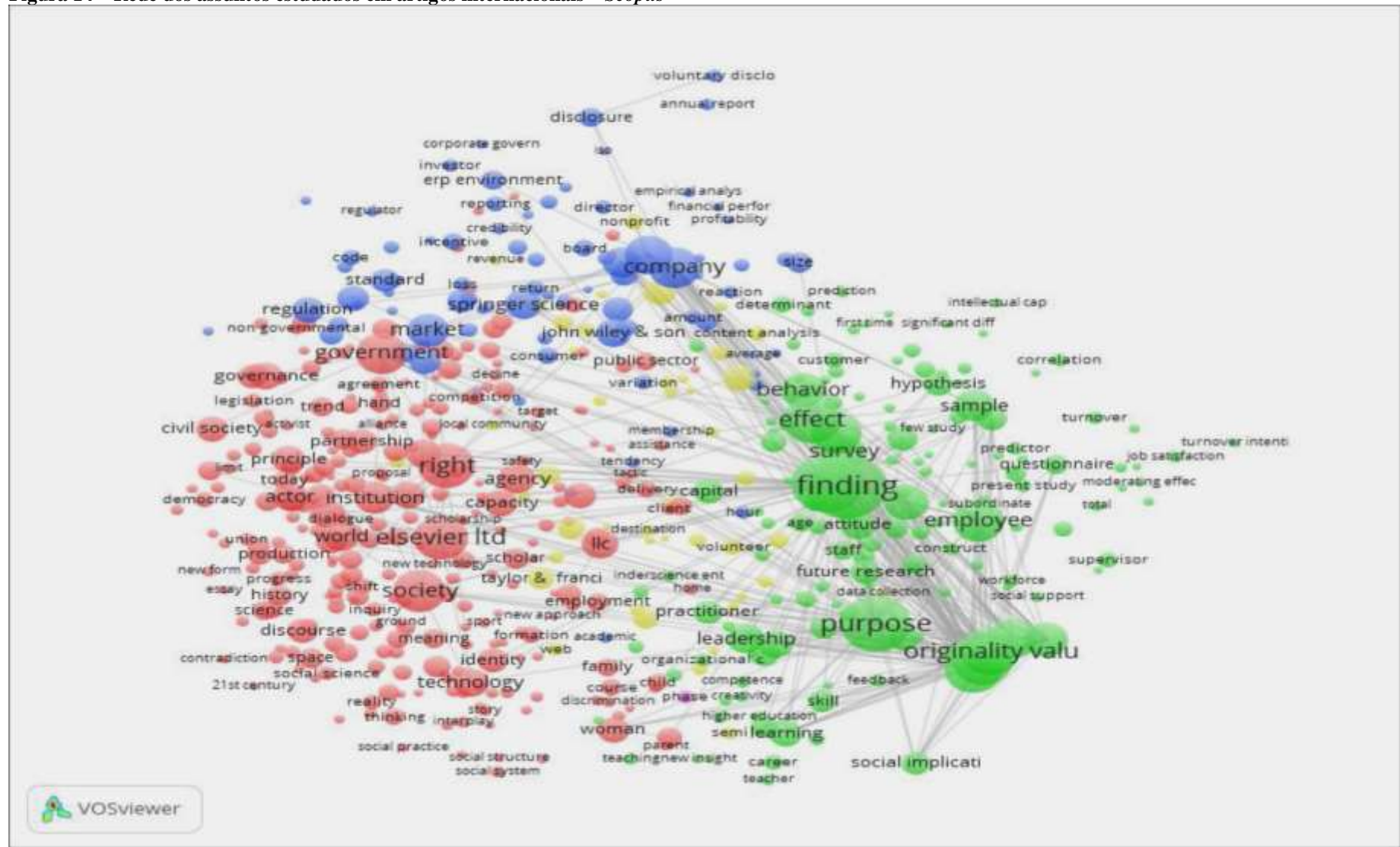
<i>CLUSTER</i>	<b>TEMAS ABORDADOS</b>
3	Cliente, Conformidade, Credibilidade, Divulgação, Ética, Filantropia, Incentivos, Investidor, Institucionalização, Governança Corporativa, Legitimidade, Legislação, Mercado, Monitoramento, Negócios, Performance Financeira, Obrigações, Organizações Internacionais, Organizações Não Governamentais, Regras, Regulação, Reputação, Responsabilidade Social, <i>Stakeholders</i> , Sustentabilidade, Transparência, Vantagem Competitiva.
4	Administração Pública, Advocacia, Análise das Políticas Públicas, Avaliação, Caridade, Custo, Doadores, Eficiência, Financiamento, Gestão de Agência, Governo, Prestação de Contas, Lucros, Organizações sem Fins Lucrativos, Organizações Privada, Parcerias, Recursos Financeiros, Renda, Riqueza, Setor Público, Setor Privado, Setor não Lucrativo, Serviços Sociais.
5	Boas Práticas, Campanhas, Comunicação, Conservação, Escassez de Recursos, Marketing, Voluntariado.

**Fonte:** Dados obtidos do *Scopus* (2015).

Utilizando os dados coletados na base internacional de dados, *Scopus*, e as ferramentas do *software*, *VOSViewer*, buscou-se verificar a relação entre os artigos internacionais mais citados no período de 1995 a 2015, representada na Figura 14:



**Figura 14 – Rede dos assuntos estudados em artigos internacionais – Scopus**



Fonte: Dados obtidos do Scopus (2015).





Ação e Tecnologia. A última está mais preocupada com estudos que abordam as relações entre os atores do TS, os clientes, comportamento e atitude.

Na área de administração, foram identificados 6 artigos da base de dados *Scopus*, abordando os temas: “captação de recursos”, “mobilização de recursos”, “*fundraising*” ou “*resource mobilization*”, mencionados no quadro 17:

**Quadro 17 – Artigos internacionais sobre captação e mobilização de recursos para o Terceiro Setor – 1997-2015 – *Scopus***

ANO	QUANTIA	AUTORES	FOCO DO ESTUDO	CONTRIBUIÇÕES
2007	1	Van Slyke D.M., Ashley S., Johnson J.L.	Analisar estratégias de captação de recursos, com características sócio-demográficas e de voluntariado afins, para criar uma taxonomia de desenvolvimento que auxilie as organizações sem fins lucrativos	Usar essas taxonomias de desenvolvimento e resultados empíricos para melhorar suas operações de captação de recursos e o desempenho sem fins lucrativos.
2009	2	Waters R.D.	Avaliar a relação com os doadores das organizações sem fins lucrativos	Criou escalas para medir o impacto da reciprocidade, responsabilidade, comunicação, relacionamento e carinho no cenário de angariação de fundos.
		Ingenhoff D., Koelling A.M.	O uso de <i>sites</i> como ferramenta de comunicação <i>on-line</i>	As organizações não utilizam o potencial da <i>Internet</i> , de forma eficiente, para a comunicação. Reconhecem a importância de envolver os públicos para melhorar a angariação de recursos.
2011	1	Berber Philip P., Brockett P.L., Cooper W.W., Golden L.L., Parker B.R.	Avaliar a eficiência da captação de recursos e a utilização dos fundos gerados e aplicados, para fins relacionados à causa.	O modelo proposto permite a medição da eficiência de gestão da organização. Fornece valores de referência para a identificação de fontes de melhor desempenho na captação de recursos.
2012	1	Weberling B.	Estratégias de comunicação por e-mail para envolver as pessoas e angariar recursos.	Teorias e aplicações práticas nas relações públicas e profissionais.
2014	1	Kilbey B., de V Smit A.	Analisar a eficiência da captação de recursos no âmbito do setor de serviços sociais	Demonstrações financeiras anuais com casos de dados imprecisos. Gestão inadequada dos recursos obtidos. Falta de acompanhamento e de procedimentos de avaliação da captação de recursos. Melhorar a liderança do captador de recursos para reduzir a dependência da organização com o Governo.

**Fonte:** Dados obtidos do *Scopus* (2015).

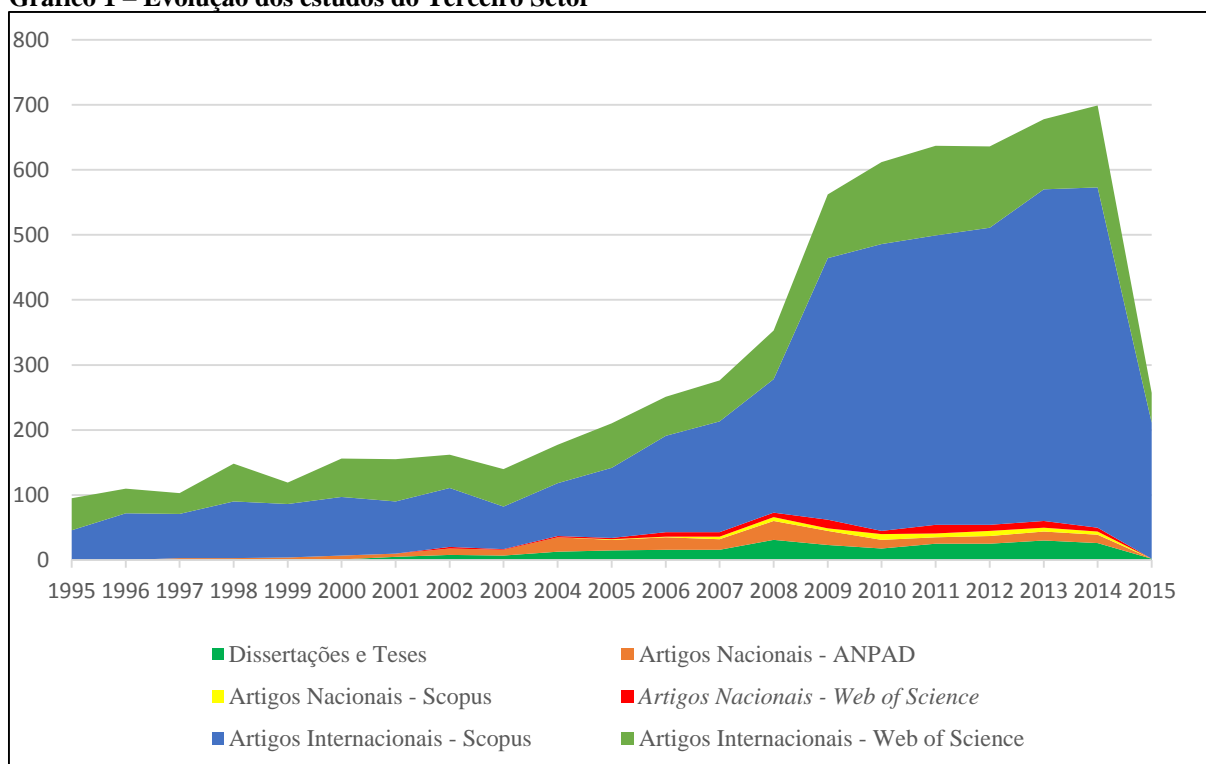
Foram localizados mais artigos que tratam sobre os recursos existentes, mas o enfoque principal refere-se da gestão de Recursos Humanos, principalmente no que se refere à sua

gestão de maneira estratégica. Outros aspectos são: identificação de recursos intangíveis, recursos empresariais, gestão de recursos públicos, administração profissional de recursos, alianças sociais, alocação de recursos e o uso de recursos naturais.

### 2.5.6 Análise Geral dos Estudos sobre o Terceiro Setor

No período analisado por este estudo (1995-2015), dentro da área de Ciências Sociais, subárea de Administração, referente à temática do Terceiro Setor, foi encontrado um total de 263 dissertações e teses, 358 artigos nacionais e 5915 artigos internacionais. O Gráfico 1 mostra a evolução destes estudos ao longo dos 20 anos:

**Gráfico 1 – Evolução dos estudos do Terceiro Setor**



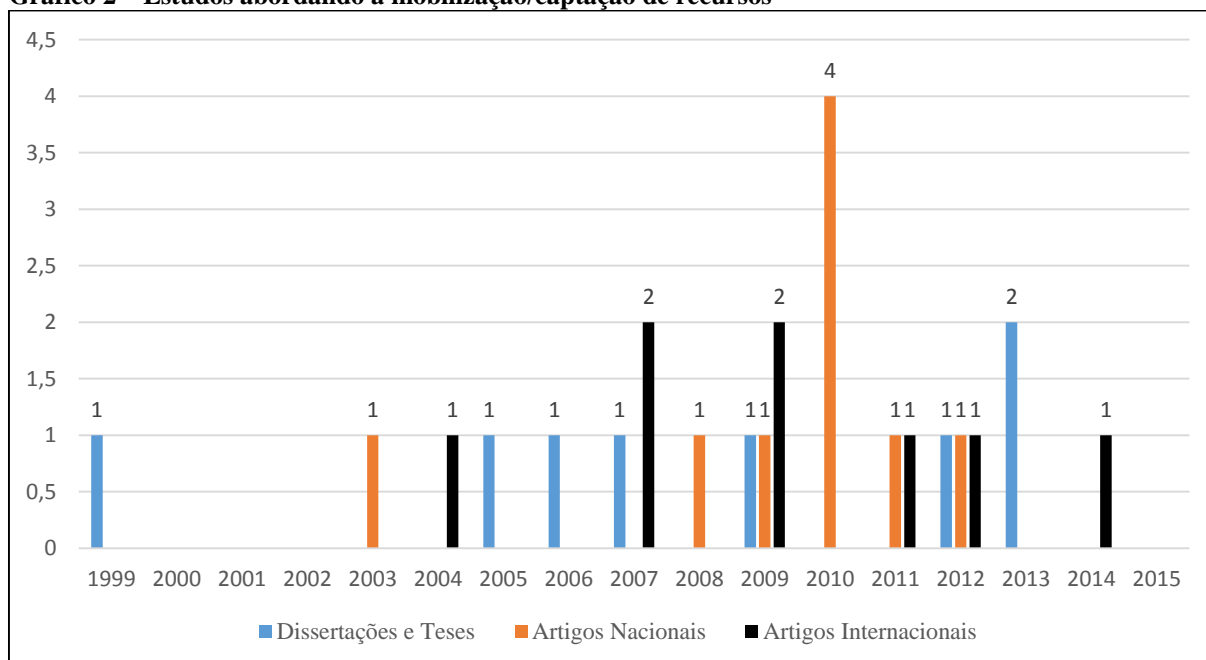
**Fonte:** Elaboração própria.

Nota-se que, internacionalmente, o tema: Terceiro Setor, é discutido com maior frequência no Brasil. De acordo com Falconer (1999), as pesquisas internacionais tiveram início na década de 60 e a maioria das publicações começam a surgir a partir de 1990. No Brasil, os artigos mais antigos foram localizados em 1997 e foram publicados pela ANPAD, na área de Administração. A primeira dissertação, abordando o tema, foi defendida em 1998, na base de

dados *Scopus*. O primeiro artigo brasileiro surgiu em 2002 e, no *Web of Science*, surgiu somente em 2005.

Dentro da temática do Terceiro Setor, apresenta-se com foco de estudo: “mobilização e captação de recursos”. O Gráfico 2 mostra as pesquisas realizadas sobre esse assunto:

**Gráfico 2 – Estudos abordando a mobilização/captação de recursos**



**Fonte:** Elaboração própria.

Entre 1995 e 1998 não foi encontrado nenhum estudo sobre mobilização ou captação de recursos. No Brasil, foram encontradas 9 dissertações, que correspondem a 3,04% do total de dissertações e teses analisadas, 9 artigos nacionais, que correspondem a 10,72%, do total de artigos nacionais verificados e 8 artigos internacionais, que correspondem a 0,52% do total de artigos internacionais. Internacionalmente, existem mais artigos relacionados ao tema, Recursos, mas o foco não é captação/mobilização e sim, a gestão desses recursos.

Provavelmente, a importância do tema para o Brasil, deve-se aos problemas pelos quais as organizações do Terceiro Setor brasileiro vem enfrentando, no que tange à sustentabilidade pois, para manterem-se necessitam de recursos de diversas fontes (públicas, privadas, indivíduos e próprios).

Nota-se, portanto, que a pesquisa sobre Terceiro Setor, no Brasil, está despertando mais o interesse dos pesquisadores. Mas, em relação às temáticas estudadas, ela é ampla e aborda, inclusive, a captação de recursos.

Os resultados da análise bibliométrica mostraram que a produção acadêmica é realizada por indivíduos isolados ou grupos de pesquisadores e são aplicadas em somente a um tipo de público ou de organização. Isso não permite que os resultados sejam generalizados para todas as OTS's. A análise temática revelou ampla diversidade dos temas estudados. Mesmo assim, evidenciou que a gestão organizacional do Terceiro Setor é o mais tratado. Há uma preocupação, nesses estudos, quanto à forma de gestão e sustentabilidade das OTS's.

Os estudos voltados para a captação de recursos são incipientes e procuraram compreender o perfil do doador brasileiro: as práticas utilizadas na captação de recursos, as parcerias realizadas com o público e o privado, para angariar recursos, e a gestão desse recurso. Esses estudos permitiram identificar várias deficiências, tais como: a busca de recursos não é uma prática em todas as OTS's, há falta de foco na definição da finalidade ou causa da OTS, falta de credibilidade junto aos financiadores, falta planejamento de médio e longo prazo na busca de recursos, as estratégias de captação não são maduras e nem sofisticadas, as políticas e diretrizes institucionais não estão alinhadas com a captação de recursos, há baixo nível de governança corporativa, há pouca diversificação das fontes de recursos utilizadas pelas OTS's, como alternativa para a sustentabilidade financeira, não há um planejamento estratégico, há necessidade de melhorar a maneira de divulgação e de relacionar-se com o doador.

Pode-se perceber que as organizações ainda não possuem um preparo institucional para a captação de recursos. Por outro lado, há uma diversidade de fontes de recursos e de estratégias, as quais, se bem planejadas, podem sustentar as OTS's. Enfim, é preciso analisar como o processo ou atividade de captação de recursos vem ocorrendo na prática pois, muitas vezes, os modelos criados para o mundo corporativo nem sempre é adequado à realidade do Terceiro Setor.

Suprir essa lacuna se constituiu como sendo o objetivo geral deste trabalho, ou seja, buscou analisar e mapear como o processo de captação de recursos para o Terceiro Setor ocorrem no Brasil.

No intuito de estabelecer o arcabouço teórico da pesquisa, as próximas seções deste texto apresentarão uma Revisão de Literatura sobre o Terceiro Setor.

A próxima parte tratará, portanto, sobre as fontes e os recursos disponíveis para a captação de recursos no Brasil, para o Terceiro Setor.

### **3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR**

Este capítulo trata da mobilização e captação de recursos, os modelos de captação, as fontes de recursos, as estratégias, táticas e ferramentas utilizadas pelas organizações do Terceiro Setor para se obter os recursos das diferentes fontes, e os profissionais que atuam como captadores.

#### **3.1 Sustentabilidade no Terceiro Setor**

Para uma organização ser considerada como sustentável, ela precisa ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável, desta forma, as ações de sustentabilidade precisam atuar como suporte das estruturas de gestão das organizações, e não apenas como ações pontuais (MARCONDES, 2007).

A sustentabilidade também pode ser compreendida como a capacidade de se usar os recursos (financeiros, materiais e humanos) disponíveis de forma contínua, e com competência, de maneira a perpetuar a organização e permitir que ela alcance os seus objetivos.

A sustentabilidade das OTS's pode ser compreendida no sentido de assegurar a sua sustentação financeira, ou o fortalecimento do Terceiro Setor, no que tange do número de organizações existentes, da pluralidade da sua atuação, da sua potência econômica e até mesmo a capacidade de alcançar os resultados sociais a que se propõe como erradicar a pobreza e, garantir que direitos da sociedade sejam respeitados (FALCONER, 1999b).

Para Plöger (2006) a sustentabilidade consiste em uma visão mais ampla da estratégia empresarial, na qual todos zelam pela perenidade da empresa sem a ânsia de resultados que muitas vezes podem ser rápidos, todavia passageiros, sendo importante possibilitar desempenhos cada vez melhores às sociedades, de forma sustentável ao longo do tempo.

Sendo assim, pode-se dizer que no Terceiro Setor, a sustentabilidade tem como propósito a continuidade das atividades desenvolvidas pela organização (médio e longo prazo), e não somente para a sobrevivência (curto prazo). Faz-se, por conseguinte, essencial um planejamento estratégico com metas de médio e longo prazo para um desenvolvimento sustentável.

Fischer e Falconer (1998) esclareceu que um desenvolvimento sustentável nas OTS's somente ocorrerá quando houver uma superação da sua gestão deficiente, a pressão pela busca da sua própria sustentação financeira e a escassez de apoio técnico. Ainda nesse sentido, Alves Junior (2008) complementa, em dizendo que as OTS's precisam de quatro pilares básicos para serem sustentáveis:

1. Tomadas sobre investimentos;
2. Envolvimento com o desenvolvimento da comunidade onde se atua;
3. Realização do planejamento estratégico de suas atividades e;
4. Ampliação e diversificação das fontes de recursos na implantação de suas estratégias.

Já Cruz e Estraviz (2003) sugerem outros passos para otimização da busca por recursos: traçar uma série de estratégias, motivar os doadores, aproximar o doador da causa, traçar indicadores, criar um banco de dados, criar um plano de comunicação e marketing, prestar contas dos recursos utilizados e agradecer aos doadores.

Entende-se, portanto, que as OTS's desempenham um papel importante ao tentar preencher o espaço deixado pelo Estado no que se refere aos problemas públicos e sociais, o que significa buscar parcerias intersetoriais para a realização de ações relevantes que contribuam para o desenvolvimento de parcela da sociedade mais carente ou excluída, bem como, para a geração de renda, devido ao volume de recursos movimentados e empregos gerados.

Entretanto, a relação entre as empresas, o governo e o Terceiro Setor é repleta de conflitos e polêmicas, impulsionando as OTS's a suprir a necessidade de se captar recursos financeiros, disputar capitais financeiros, seja no primeiro setor ou até mesmo no próprio TS. Além do que a busca pela sustentabilidade, pode seguir para uma orientação mercantilista e burocrática, desviando-se da sua missão original que é de inclusão social, que deve ter como premissa básica o desenvolvimento e a emancipação do homem (TENÓRIO, 2000).

Nas OTS's, a captação de recursos deve integrar o seu sistema de gestão, é uma atividade necessária para financiar o trabalho desenvolvido e uma administração adequada dos processos internos é essencial para se captar recursos, e minimizar as exclusões sociais.

Para Falconer (1999b) a obtenção de recursos deve ser realizada pelo gestor da OTS, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento (filantrópicas ou comerciais), pois

cada uma tem o seu potencial, suas limitações e os caminhos mais adequados para sua obtenção, ou seja, a sustentabilidade financeira, atinge-se através da combinação destas fontes.

As ações autossustentáveis podem, ao mesmo tempo, minimizar os impactos dos processos sociais e permitir o desenvolvimento de novas formas de sociabilidade, contrapondo-se a uma dinâmica social geralmente guiada por um regime econômico capitalista (DOWBOR, 1997).

Ferrari (2012) menciona que sobre a captação de recursos existem dois vieses, o mercadológico e o marxista. O viés mercadológico refere-se ao desenvolvimento de técnicas e métodos de captação de recursos como guias para se obter recursos; já o viés marxista relata que as OTS's se afastam de sua missão ou causa para se preocupar na busca de recursos.

Esses vieses podem ocorrer num processo de captação de recursos e acabar gerando conflitos de interesses na OTS, por exemplo, uma organização cuja missão é cuidar do meio ambiente pode ter um conflito ao ter que decidir se deve ou não aceitar a doação de uma empresa cuja atividade polui o meio ambiente.

Nesse sentido a preocupação com a própria sobrevivência institucional em prejuízo das causas sociais deve ser rejeitada, na medida em que é preciso garantir a sustentabilidade como propósito da instituição através de um processo de fortalecimento institucional pela solidificação dos valores e crenças da própria instituição.

Armani (2004) alega que a sustentabilidade deve ser considerada no nível de cada organização e no nível do conjunto das OTS's, desta maneira é possível pensar em variáveis e indicadores de sustentabilidade, conforme elencado no Quadro 18:

**Quadro 18 – Indicadores de sustentabilidade**

<b>INDICADORES</b>	
<b>Nível da organização</b>	<b>Nível no conjunto das OTS's</b>
Capacidade de geração/captação de recursos em relação às necessidades (anuais ou trienais) de recursos da organização;	Qualidade dos padrões e instrumentos de controle social público sobre as ONG's financiadas por recursos públicos
Proporção das receitas não-vinculadas (oriundas de geração própria e de apoios de caráter institucional) em relação às receitas vinculadas (apoios específicos a programas, projetos, etc.);	Grau de credibilidade associado às ONG's como setor em nível nacional e internacional.
Grau de dependência em relação a recursos de origem internacional (supondo-se que, a longo prazo, a organização é tanto mais sustentável quanto maior for a proporção de recursos acessados no próprio país);	Grau de iniciativa e participação do setor na interlocução pública sobre seu marco legal e sobre as formas de apoio públicas e privadas ao setor ONG no país.

**continua**



## conclusão – Quadro 18

INDICADORES	
Nível da organização	Nível no conjunto das OTS's
Nível de desenvolvimento institucional interno: (I) grau de relevância social contextualizada da missão e da estratégia de intervenção institucional; (II) grau de compartilhamento da identidade e da missão e/ou nível de tensões e conflitos; (III) grau de estabilidade e efetividade das estruturas e modos de governança institucionais; (IV) capacidade e parâmetros para gestão estratégica (sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA), instrumentos gerenciais, etc.); e (V) perfil ético-político, qualificação técnica e índice de rotatividade dos recursos humanos.	Grau de aceitação por parte da legislação específica (especialmente a legislação referente às OSCIP's (organizações da sociedade civil de interesse público) e por parte dos governos (federal, estaduais e municipais) de que as ONG's devem manter-se como sujeitos políticos autônomos, mesmo quando apoiadas com recursos públicos.
Nível de desenvolvimento institucional ampliado: (I) credibilidade (e grau de conhecimento) da organização perante seu público beneficiário, movimentos sociais, órgãos públicos, outras ONGs, fundações sociais, universidades, empresas, agências de cooperação etc.; (II) capacidade para deflagrar e/ou influenciar processos de mobilização social e de impactar a agenda pública e as políticas públicas, e (III) capacidade para estabelecer diálogo, parcerias e trabalho conjunto com outras instituições.	Grau de desenvolvimento e amadurecimento da legislação específica sobre apoio a ONG. Capacidade das ONGs enquanto "campo" de dialogar e influenciar as concepções, políticas e modalidades de apoio dos financiadores internacionais e nacionais.
Densidade das relações com financiadores e grau de interlocução sobre tendências institucionais e escolhas estratégicas mútuas;	Nível e tipo de condições (políticas e técnico-gerenciais) e expectativas expressas pelo financiador (em relação à autonomia da ONG);
Grau de desenvolvimento e qualidade dos instrumentos de accountability e de demonstração de resultados da organização;	
Índice de diversificação das fontes de apoio, tanto em número como no tipo de financiadores;	

**Fonte:** Baseado em Armani (2004, p. 12).

Utilizar-se de algum desses indicadores aprimora a sustentabilidade de uma organização por assegurar uma entrada contínua de recursos, os quais geralmente não precisam estar vinculados a um projeto específico e podem ser destinados à manutenção da instituição. É preciso considerar que a sustentabilidade não se limita somente a captar recursos necessários a uma organização, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e certificar que a entidade continuará a contar com o auxílio do público.

A discussão sobre a sustentabilidade e a forma de financiamento das organizações não governamentais no Brasil está sempre em pauta, uma vez que, da sustentabilidade dessas organizações, depende a continuidade das ações da sociedade civil perante a sociedade.

### 3.2 Mobilização Social e de Recursos

Em 1960, na Europa (sede do totalitarismo) e nos Estados Unidos (sede da sociedade das massas) surgiram as mobilizações, possuidoras de particularidades próprias e não baseadas numa classe (exemplo: classe operária), nem queriam uma revolução política (tomada do poder), mas sim, era uma movimentação concatenada, tampouco solidária e ordeira, com base em movimento pelos direitos civis, de gênero (feminismo) e de estilo de vida (pacifismo e ambientalismo), enfim, eram os movimentos sociais (ALONSO, 2009).

De acordo com Toro e Werneck (1996, p. 5), a mobilização “ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade ou uma sociedade decide e age com um objetivo comum, buscando, cotidianamente, resultados decididos e desejados por todos”.

Uma sociedade articulada, consciente de seus direitos e participante nas questões políticas e sociais é a base para sustentação de aspectos relacionados à saúde, à educação, renda e habitação. A mobilização social é muitas vezes confundida com manifestações públicas, com a presença das pessoas, porem isso não caracteriza uma mobilização.

Para Gohn (2003, p. 13) movimentos sociais são “ações sociais coletivas de caráter sócio-político e cultural que viabilizam distintas formas da população se organizar e expressar suas demandas”. No mesmo sentido Alonso (2009, p.73) disserta que os movimentos sociais seriam “uma estruturação policêntrica, frouxa, de contornos ambíguos, englobando conexões formais e informais entre ativistas e organizações, pelas quais circulariam recursos, valores, informação, poder”.

Pode-se dizer que a mobilização social é uma forma de colocar em prática o projeto ético proposto na constituição brasileira: soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, valores do trabalho e da livre iniciativa e pluralismo político (TORO; WERNECK, 1996).

Em relação às teorias dos movimentos sociais, pode-se notar que os autores manifestam diversas formas de se delinear os seus paradigmas, por exemplo, Della Porta e Diani (1997), que dividem as teorias de movimentos sociais em duas: a americana e a europeia. Contudo, dentre os vários modos de se classificar os paradigmas, optou-se, neste estudo, em adotar o de Gohn (2007), escolheu o critério geográfico (norte-americano, europeu e latino-americano) apresentado no Quadro 19:

Quadro 19 – Paradigmas dos movimentos sociais

TIPO	CORRENTE	DESCRIÇÃO	AUTORES
Abordagem Clássica (Paradigma Norte-americano) (1910-1960)	Escola de Chicago e os interacionistas simbólicos	Baseava-se na concepção de uma orientação reformista, rumo a uma sociedade harmoniosa, onde a interação entre indivíduo e sociedade era o foco principal das discussões	George H. Mead (1930-40) Herbert Blumer (1939) Robert Parck (1952) Everett C. Hughes (1958) Erving Goffman (1959) Kurt Lang (1961) W. I. Thomas (1966) Ralph Turner (1969)
	Sociedades de Massas	Movimentos sociais como formas irracionais de comportamento. Entendia o comportamento coletivo como resultado desordenado de participantes desconectados das relações tradicionais.	Eric Fromm (1941) Hoffer (1951) K. Kornhauser (1959)
	Sociopolítica	Enfatizava as variáveis políticas, ou seja, o poder político dos grupos, os conflitos inerentes a processos de mudança.	S. Lipset (1950) Rudolf Herberle (1951) Fantasia (1988) MacNall (1988) Tarrow (1994)
Abordagem Clássica (Paradigma Norte-americano) (1910-1960)	Comportamento Coletivo sob à Ótica do Funcionalismo	É uma combinação da Escola de Chicago com a teoria da ação social de Parsons (sistema social – valores centrais, normas, papéis, estrutura, função e diferenciação estrutural). Ela adota uma lógica utilitarista, com uma orientação normativa instrumental.	Turner e Killian (1957) N. Smelser (1962) Parsons (1951+ Goffman (1959) David Aberler (1966) Hobsbawm (1970) Wilson (1973)
	Teoria da Organização-institucional	Foca aspectos relacionados ao comportamento coletivo agrupado em organizações com objetivos específicos	Gusfield (1955) Selzinick (1952) Messinger (1955)
Abordagem Contemporânea (Paradigma Norte-americano) (1910-1960)	Teoria da Mobilização de Recursos (TMR)	Seu foco principal é a acessibilidade de recursos: humanos, financeiros e de infraestrutura que permitam a viabilidade do movimento social.	Olson (1965) McCarthy e Zald (1973) Oberschall (1973) Gohn (2003) Gusfield (1970) Charles Tilly (1978)
	Teoria da Mobilização Política (TMP)	Enfatiza as interações e distribuições no âmbito dos movimentos sociais.	Klandermas (1988) Friedman (1992) Tarrow (1988) Johnston (1994) Fantasia (1988) Taylor e Whittier (1995) Muller (1992) Morris (1992) Kriese (1988) Laraña (1994) Inglehart (1990) Amenta (1995) Meyer (1996) Goodwin (1996) Smith (1996) Traugott (1995)
Abordagem Neomarxista (Paradigma Europeu)	Teoria dos Historiadores Ingleses	Buscam recuperar as condições concretas de vida das classes trabalhadoras, suas lutas, movimentos e projetos.	Eric Hobsbawm (1970) E. P. Thompson (1980) George Rudé (1980)
	Teoria Histórico-Estrutural	Renovação dos debates sobre questões urbanas, como: cidadania, relações com a cidade e o Estado, os limites e possibilidades dos movimentos sociais.	Manuel Castells (1973) Jordi Borja (1975) Jean Lojkin (1980)

continua

concluído – Quadro 19

TIPO	CORRENTE	DESCRIÇÃO	AUTORES
Abordagem Culturalista-acionalista (Novos Movimentos Sociais 0 NMS) (Paradigma Europeu) - (1970-1980)	Teoria Histórico-política (Alemã)	Utiliza categorias neomarxistas e critica as abordagens microssociais, procura uma análise política, ou seja, temas tais como: a descentralização, a estabilidade e o equilíbrio da ordem social; e o papel do Estado diante dos processos sociais.	Clauss Offe (1985)
	Teoria Psicossocial	São estudadas: a identidade coletiva, a autonomia, a ideologia e as lideranças exercidas nos movimentos sociais	Alberto Melucci (1980) Ernesto Laclau (1980) Mouffe (1980)
	Teoria Acionalista (Francesa)	A análise é macrossocietal e sociocultural e, assim, investigam-se: ação de grupo (coletivo); conflito e integração; ator, adversário, campo de disputa e campo de conflito, as relações sociais; e o projeto político.	Alan Touraine (1970)
Latino-americana (A partir de 1960)	Teoria da Modernização	Nasceu da comparação de modelos de países industrializados com a América Latina.	Comissão Econômica para o Desenvolvimento da América Latina (CEPAL) Germani (1966) Solaria 1966)
	Teoria da Marginalidade	Tratava o tema como problema cultural que seria resolvido com uma educação formal.	Kowarick (1975) Luiz Pereira (1978)
	Teoria da Dependência	Surgiu na tentativa de explicar as novas características do desenvolvimento socioeconômico do continente Latino-americano	Fernando Henrique Cardoso e Enzo Falleto (1970) (Brasil)
	Principais países que compõe os estudos latino-americanos: <b>Estrangeiros</b> – Alvarez e Escobar (1992) apesar das publicações serem no exterior, sua base de pesquisa é latino-americana. <b>América Central</b> – Lungo (1988) pesquisou os movimentos sociais, com destaque para El Salvador. <b>Argentina</b> – Jelin (1985) e Laclau (1980): estudam os movimentos na fase do populismo. <b>Brasil</b> – Cardoso e Falleto (1970): estudam o desenvolvimento socioeconômico da América Latina. <b>Chile</b> – Pastrana (1980), Espinosa (1981), Garretón (1989), Frank e Fuentes (1987), Razetto (1984): pesquisam os movimentos de moradores, mobilizações sociais e, participação societária. <b>Colômbia</b> – Fals Borda (1985) e Coraggio (1992) estudam os movimentos de educação popular e de habitação. <b>Costa Rica</b> – Camanho (1983) estuda os movimentos populares. <b>México</b> – Camacho (1987), Navarro e Montezuma (1984), Ramires (1986), Pradilha (1988), Ziccardi (1983), Casanova (1984), Massolo (1985) e Guevara (1988): estudam os movimentos sociais da América do Sul, os populares, da igreja, das mulheres e estudantil, de questões sobre habitação popular e, assentamentos de favelas. <b>Nicarágua</b> - Coraggio (1992) estudam os movimentos populares.		

Fonte: Elaboração própria baseada em Gohn (2007), Coelho e Dellagnelo (2012).

O paradigma norte-americano fundamenta-se em explicações sobre as estruturas das organizações dos sistemas sociopolítico e econômico e é formado por teorias clássicas e contemporâneas.

A abordagem clássica (até a década de 60) apresentou diversas ênfases em suas teorias, baseada na teoria da ação social e o entendimento sobre os comportamentos coletivos, sob o

enfoque sóciopsicológico e a abordagem contemporânea, surgiu a partir de mudanças ocorridas na sociedade norte-americana nos anos sessenta. Quando houve um enquadramento das ações coletivas em explicações comportamentalistas organizacionais, devido a abordagem clássica ter recusado a ênfase aos sentimentos e ressentimentos em grupos (COELHO; DELLAGNELO, 2012).

Em se tratando do paradigma europeu, há duas abordagens teóricas, uma neomarxista e outra culturalista-acionalista, que ficou conhecida como Novos Movimentos Sociais (NMS), ambas se subdividem em várias correntes.

A abordagem neomarxista se preocupa em recuperar as condições concretas de vida das classes trabalhadoras, suas lutas, movimentos e projetos; já abordagem culturalista-acionalista promove a renovação dos debates sobre questões urbanas, destacando o papel de diferentes atores e suas práticas sociais- movimentos sociais urbanos (de cidadãos) (COELHO; DELLAGNELO, 2012).

O paradigma latino-americano fundamentou-se em estudos sobre movimentos sociais emancipatórios, em lutas populares urbanas e em lutas pela terra, foi influenciado pela corrente marxista (década de setenta), e pela dos Novos Movimentos Sociais (década de oitenta) (COELHO; DELLAGNELO, 2012).

A partir disso, nota-se que existem paradigmas propostos por várias correntes na busca pela compreensão do que sejam as mobilizações sociais, porém cada uma das abordagens traz para o debate concepções constituídas e ainda não acabadas da evolução da descrição do tema. Dentre os diversos paradigmas e correntes dos movimentos sociais, neste trabalho, optou-se pela Teoria da Mobilização de Recursos (TMR) tem como foco principal a acessibilidade de recursos, e leva em conta como os movimentos se formam e engajam a ação coletivo.

Pode-se dizer que as mobilizações “envolvem tanto a ação estratégica, crucial para o controle sobre bens e recursos que sustentam a ação coletiva, quanto a formação de solidariedades e identidades coletivas” (ALONSO, 2009, p. 71).

Diante dessa afirmativa, pode-se dizer que qualquer ação coletiva, para se sustentar, deve buscar e disputar os recursos disponíveis na sociedade. Lembrando que na busca pela finalidade da TS a conjunção de ações estratégicas e de ações coletivas podem trazer os resultados esperados.

Della Porta e Diani (2006) reforçam que a capacidade de mobilização de recursos depende tanto de recursos materiais (trabalho, dinheiro, benefícios materiais, serviços), quanto de outras formas de recursos (confiança, liderança, autoridade, comprometimento com a ação).

Na mesma direção Gohn (2007) divide a mobilização de recursos em: humanos, financeiros e de infraestrutura variada que permitam a viabilidade do movimento social.

Na TMR, também há uma preocupação com os métodos utilizados para adquirir recursos, McCarthy e Zald (1977) apresentam algumas ênfases abordando essa perspectiva:

- 1) Compreender os estudos sobre acumulação de recursos (dinheiro e trabalho) para o entendimento da captação;
- 2) Para a acumulação acontecer é necessário existir uma forma mínima de organização;
- 3) É importante a participação de indivíduos e organizações que não estejam ligados diretamente à ação coletiva;
- 4) O aumento e diminuição do fluxo de recursos de uma ação coletiva está ligado ao modelo econômico de oferta e demanda;
- 5) O envolvimento dos indivíduos e organizações em uma ação coletiva está relacionado as recompensas e custos.

Na ótica da TMR, os movimentos sociais caminham em direção a uma burocratização, criando normas, hierarquias, divisão de trabalho, profissionalização dos membros internos, reconhecimento de seus líderes como gerentes, responsáveis pela coordenação das ações e captação dos recursos (ALONSO, 2009).

De acordo com Gohn (2007), a principal crítica à teoria de mobilização de recursos é que ela se baseia no modelo das ciências naturais, e trata os indivíduos como seres abstratos, onde simplesmente, são ignorados os grupos sociais subordinados, bem como suas lutas, seus princípios, sua cultura, seus valores, as normas, os objetivos, projetos e outros.

A crítica de Myra Marx Ferree (1985, 1992) sobre a TMR é que os movimentos sociais são tratados numa visão burocrática e Jean Cohen (1985) destaca que a TMR exclui valores, normas, ideologias, projetos, cultura e identidade dos grupos sociais estudados. As ações coletivas são analisadas numa lógica de interação custo-benefício (racionalidade instrumental) (GONH, 2007).

Margit Mayer (1991) destaca que a TMR silencia em relação ao papel das normas, crenças e emoções nos comportamentos coletivos, negligencia o processo de interpretação de carências e descontentamentos, enfim, exclui as novidades (GOHN, 2007).

Outras lacunas destacadas por Gohn (2007) são: desconhecimento das políticas públicas e do papel do Estado na sociedade (contexto social e político); ignorar o caráter das lutas dos

atores, assim como as experiências de lutas sociais anteriores vivenciadas por eles; e negligenciar o papel da cultura nas ações coletivas e nos movimentos em particular.

A tensão da TMR está na busca dos recursos sem se preocupar com as pessoas ou o histórico de luta dos envolvidos, ou seja, não busca criar grupos ou promover ações coletivas.

Ao tratar da temática de busca de recursos, há uma discussão sobre os termos utilizados. Pode-se dizer que o conceito de “mobilização de recursos” é uma evolução da expressão “captação de recursos” que por sua vez sucede “arrecadação de fundos” ou ainda “coleta de donativos”. A mudança de terminologia acompanha a história da filantropia no Brasil (Quadro 20):

**Quadro 20 – Evolução dos termos de Captação de Recursos**

Período	Contexto	Termo	Significado
A partir de 1540 até o século XX	Inicia-se a partir das atividades da Igreja Católica na assistência às comunidades mais necessitadas dura do período colonial até o início do século XIX. A partir do século XX, outras religiões passam também passaram a atuar e observa-se o crescimento do número de organizações (religiosas, confessionais e assistenciais) oferecendo seus serviços à população excluída das políticas básicas de educação e saúde.	Coleta de Donativos	Coleta Ato de coletar esmolas, donativos ou quaisquer outras contribuições.
Década de 30, 40 e 50	Com o crescimento do país (era industrial) observa-se o aumento da complexidade dos problemas sociais e o surgimento de diversas entidades da sociedade civil, principalmente as partidárias (sindicalismo).	Arrecadação de Fundos	Arrecadar Conseguir algo que se deseja, alcançar, cobrar, receber.
Década de 70 e 80	A sociedade permanece tradicionalmente hierarquizada e bastante desigual, levando ao surgimento dos movimentos sociais, que reivindicam direitos sociais para as minorias e fazem oposição às práticas autoritárias do regime desse período. Há também o processo de redemocratização do país, com a promulgação da Constituição de 1988. Aumento significativo na quantidade e variedade das associações, visando atender à crescente demanda por serviços sociais, requisitados por uma população menos favorecida, que o Estado e os agentes econômicos não têm interesse ou não são capazes de atender.	Captação de Recursos	Captar Atrair, granjear por meios astuciosos.
Década de 90	Aumento da participação da iniciativa privada nas políticas sociais do governo e a pressão exercida por entidades não governamentais e institutos de pesquisa, aliados às enormes carências, desigualdades e à incapacidade do Estado em atender às demandas sociais, conferem maior relevância ao tema da responsabilidade social.	Mobilização de Recursos	Mobilizar Dar movimento, por em circulação (capitais, fundos).

**Fonte:** Baseado em Michaelis (2015) e Pimentel (2011).

A discussão sobre a opção entre a utilização dos termos “captação” ou “mobilização” de recursos ocorre há alguns anos. Existem autores que defendem a utilização do termo

“mobilização”, por entender que este tem uma perspectiva ampliada, que vai além dos recursos que seriam destinados à organização, uma vez que também engloba o comprometimento da sociedade, que acredita na causa e na organização.

O conceito de mobilização de recursos adotado pela OXFAM Internacional (confederação global para o desenvolvimento que visa combater a pobreza e a desigualdade) compreende os recursos como uma forma ampla (pessoas, organizações, materiais, dinheiro), mediante o uso de meios de comunicação (marketing social, campanhas), que procura educar os públicos-alvo e engajá-los no apoio à causa e à missão das organizações (TENÓRIO, 2008).

Ainda segundo Iório (2004) a mobilização de recursos é o trabalho permanente de educar a sociedade, educar o próprio Estado e demais setores, não se tratando apenas de arrecadar dinheiro a qualquer custo, e de substituir papéis.

Speak, McBride e Shipley (2002), definem a captação de recursos como o conjunto de atividades realizadas por organizações sem fins lucrativos, em apoio a sua finalidade principal, independente da fonte ou método utilizado para se obter tais recursos.

Desta forma, pelas definições anteriores, pode-se dizer que a captação de recursos está contida na definição da mobilização de recursos. E para o desenvolvimento deste estudo, a temática principal é a captação de recursos, e não a mobilização de recursos, uma vez que não se pretende compreender a maneira de engajar a sociedade à causa, mas sim buscar entender como otimizar os recursos obtidos.

O conceito de captação de recursos tem origem na palavra inglesa *fundraising*, a palavra *fund*, de origem inglesa, significa “reserva de dinheiro para certa razão ou motivo”, ou ainda, “capital, valor disponível, reserva monetária, provisão, fundos, recursos”; *raising* tem o sentido de “movimento em determinada direção”; *raise* quer dizer “aumentar, levantar, promover, erguer, angariar” (PEREIRA, 2001, p. 41).

O conceito de *fundraising* segundo o dicionário Cambridge (2015) é o “ato de recolher ou gerar dinheiro para uma finalidade específica, especialmente para uma instituição de caridade”. Para Voltolini (2004, p. 208) “*fundraising* é um processo de busca de recursos que deve se transformar em prática profissional e, como tal, estabelecer uma atividade reflexiva que lhe permita construir uma determinada teoria sobre a sua atividade”, ela afirma também que quando uma organização consegue obter uma fonte de financiamento, produz-se um fenômeno de validação social e legitimação de sua causa, motivo pelo qual quando a concepção da ação é reduzida unicamente a obtenção do dinheiro, ela trai sua razão de ser.

A captação de recursos pode ser definida como a arrecadação, coleta ou solicitação de dinheiro para uma determinada causa, sem distinção de qual fonte foi angariado, e cujo objetivo é a manutenção da finalidade principal da organização (EDLES, 2006; FLANAGAN, 1992; KOTLER; FOX, 1995; MANES, 2005; SPEAK; McBRIDE; SHIPLEY, 2002).



Na opinião de Rosso (1991), a captação de recursos é a arte de ensinar às pessoas a alegria de dar, é a satisfação dos doadores de assegurar a longo prazo o empenhamento dos recursos e ao aumento da filantropia, sendo assim os captadores devem se lembrar de que dar é uma ação voluntária.

Diante do exposto nas definições anteriores, pode-se afirmar que *fundraising*, captação de recursos e angariação de recursos referem-se à atividade de buscar recursos de diversas fontes com o objetivo de financiar organizações que lutam por determinada causa.

Porém vale lembrar que, conforme Souza (2014), inicialmente a captação de recursos buscava auxílio de qualquer espécie para uma determinada causa, era feita de forma simples, mas atualmente essa relação das OTS's com os doadores se modificou ao longo dos anos, atualmente está mais elaborada, é necessário planejamento, estratégias, marketing, comunicação, formas de abordagem, dentre outros, pois o doador busca familiaridade com a causa.

Desta forma, a captação de recursos, também chamado de processo, oferece receitas que permitem às instituições obterem um suplemento de sua renda para cobrir os custos de capital, criar novos programas, fazer grandes reformas, construir os seus orçamentos, e criar programas de bolsas e auxílios financeiros mais fortes.

A complexidade envolvida na captação de recursos gera a necessidade de uma estruturação tanto no que se refere a controles de entradas e saídas de recursos, quanto na devolutiva para os doadores do que foi possível executar com os recursos captados. Além disto, é relevante estabelecer um relacionamento entre a maneira de agir e as medidas adotadas para que o objetivo seja alcançado, enfim, é necessário delinear o processo de captação e uma estruturação visando à gestão de tal captação.

De acordo com Kotler e Fox (1995), esse processo de captação vem se sofisticando e tem se dado em três estágios distintos (Quadro 21):

**Quadro 21 – Evolução do processo de Captação e Recursos**

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
Primeiro	Nessa fase, a captação era feita através de pedidos de ajuda as pessoas envolvidas, que por sua vez, pediam dinheiro e bens aos outros, uma forma de mendicância.
Segundo	A captação evolui para uma fase de troca, ou seja, as pessoas doariam se recebessem algum prêmio em troca. As rifas e eventos para doação marcam essa fase, mas percebeu-se que os doadores estavam mais interessados nos prêmios do que na causa, além de desconfiarem dos reais objetivos do evento.
Terceiro	Nesse estágio o foco é desenvolver uma ação de relacionamento com o doador, baseado na construção de credibilidade e valor da instituição, procurando envolver o doador.

**Fonte:** Baseado em Kotler e Fox (1995).

O envolvimento das pessoas também é um ponto tratado por Phillip (1999) ao lembrar que os doadores são mais propensos a doar para organizações que servem suas comunidades e aos programas e serviços nos quais estão mais interessados.

Os doadores querem ver os resultados de suas doações, querem ver as pessoas interagirem com a organização que receberá o dinheiro, isso faz com que tenham um senso de comunidade, onde se vê a sociedade melhorar, e ao final, gostam de perceber que fazem a diferença, gostam de saber sobre as pessoas dentro da organização, e confiam nas organizações onde possuem contatos específicos (SARGEANT; LEE, 2004; WATERS; TINDALL, 2011).

Para melhorar o relacionamento com os doadores é preciso compreender o que eles desejam, dar mais atenção a causa que eles endossam, mostrar o que foi realizado com o recurso doado e procurar criar vínculos que possibilitem uma lealdade desse doador com a causa.

Waters e Tindall (2011) ressaltam que atualmente, embora os doadores possam ler, ver e ouvir os resultados via internet, televisão, jornal ou rádio, são as mudanças que podem ver fisicamente que causam o maior impacto.

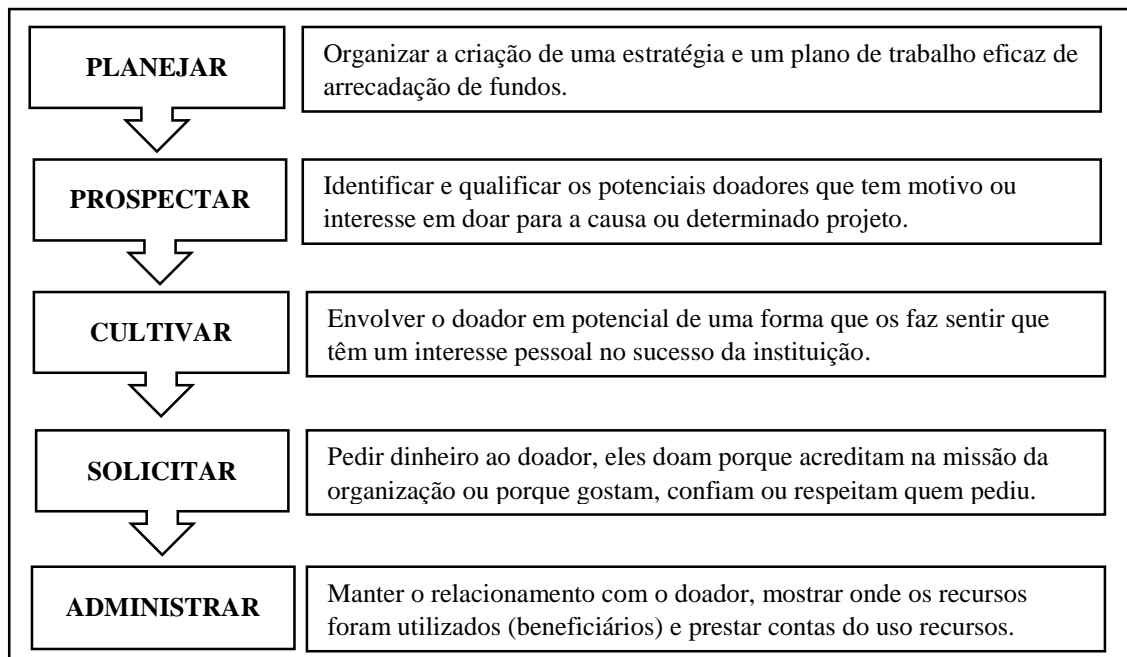
No mesmo sentido Ferrari (2012) em seu estudo, constatou que a doação é um ato de bondade acompanhado de vários outros aspectos subjetivos (valores, emoções, crenças), é preciso desenvolver um relacionamento entre o doador e o captador

Outro ponto que afeta a captação de recursos é a concorrência acirrada pelos recursos disponíveis, para Adulis (2001, 2002a, 2002b, 2002c) há a necessidade de captar recursos (*fundraising*) em quantidade suficiente e de forma ininterrupta, e isso obriga as OTS's a aprimorar e inovar os métodos de captação.

A criação de métodos ou processos para a obtenção de recursos é essencial, ainda mais em um setor concorrido como no Brasil, onde em 2010, existiam 556.846 entidades sem fins lucrativos e 290.692 fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2012).

De acordo com GIJP (2008), nas instituições todo o sucesso da captação de recursos pode ser medido em passos que são invisíveis para o público e ao doador, mas que para as instituições que utilizam estes cinco passos são fundamentais para a captação de recursos (Figura 16):

**Figura 16 – Passo para a captação de recursos**



**Fonte:** Baseado em GIJP (2008).

Esses passos contribuem para se proporcionar um processo cíclico para captação de recursos. Devido às necessidades de cada instituição, é quase impossível definir uma fórmula exata de *fundraising* que se pode usar para garantir o sucesso da obtenção do recurso, porque cada instituição possui sua missão, propriedades, programa e história. Bray (2010) explica que não há um único plano de captação de recursos “sob medida” (*one-size-fit*), no entanto, esses cinco passos permitem aos profissionais reverem sua instituição e vislumbrarem aplicações adaptadas a sua realidade e, são justamente as variações que ajudam os passos a se tornarem as melhores práticas.

Nas OTS’s, a arrecadação de recursos não pode ser somente eventual, ela deve ser de forma constante, e isso faz com que a organização necessite de um planejamento, gestão e marketing bem estruturado e eficiente, para funcionar.

No processo de captação, é preciso considerar as condições econômicas, institucionais, políticas e culturais brasileiras, a redução do poder aquisitivo, pouca tradição em doações financeiras e, a tarefa de convencimento de indivíduos e empresas a investirem financeiramente em projetos sociais (VALARELLI, 1999).

Conforme as OTS’s vão adquirindo posturas mais profissionais de gestão, como condição essencial de sobrevivência, inevitavelmente necessitam divulgar de forma honesta, transparente e convincente sua atuação, com vistas a ampliar seus parceiros, além de assumirem mais

funções de interesse público e ganhar complexidade tanto nos aspectos organizacionais como administrativos.

As dificuldades detectadas pelas OTS's são de se encontrar modelos de gestão adequados à sua natureza, também se reflete no momento da captação de recursos.

No próximo tópico são demonstrados alguns modelos de *fundraising* aplicados ao terceiro setor.

### **3.3 Modelos de Captação de Recursos (*Fundraising*)**

Existem vários modelos de captação de recursos usados pelo Terceiro Setor que vão além de divulgação de conta bancária para doação, campanha anual, campanha de fundos ou doação planejada, convite para investir na causa, agradecimentos pela contribuição, reconhecimento pela contribuição.

Diferentemente de teorias, modelos não são propostos como forma de explicar a realidade. Segundo Freixo (2006), o modelo tem uma função organizacional e sua proposta é fornecer uma visão ampla que permita a compreensão básica daquilo que se quer representar, é uma imagem panorâmica capaz de mostrar diversas circunstâncias que caracterizam determinada realidade.

#### **3.3.1 Modelo do espírito voluntário**

Nesse modelo, O'Connell (1987) pressupõe que as ONG's não são semelhantes a outras entidades públicas ou privadas. Ele vê essas organizações ocupando um papel importante na democracia, funcionando como um fórum, através do qual os indivíduos podem enfrentar os problemas; estabelecer relações; praticar a solidariedade; promover a igualdade de oportunidades (dignidade), da justiça e da responsabilidade mútua. Em resumo, esse modelo considera que as organizações não são todas iguais, e que são baseadas em princípios diferentes.

Em relação a esses princípios, O'Connell (1987) alega que a religião é a base fundamental para a maioria dessas organizações, e que suas atividades são relacionadas à caridade, pois os ensinamentos religiosos contêm uma abordagem generosa aos necessitados.

Por outro lado, há inúmeras ONG's que têm uma abordagem baseada nos direitos, tendo por objetivo a defesa para aqueles que precisam, diferente das baseadas em caridade, que estão sempre ligadas ao merecimento percebido do destinatário podendo ser revogadas a qualquer tempo (BRAINARD; SIPLON, 2004).

Este modelo está pautado na caridade e na defesa dos direitos dos menos favorecidos, mas esse tipo de relação gera troca de informações e conhecimentos. Tornando-se necessário verificar como ocorre a comunicação nesse processo, surgem os modelos de comunicação tratados a seguir.

### 3.3.2 Modelos de comunicação

De modo geral, os modelos de comunicação são abordados sob duas esferas: a que prevê uma comunicação de via única, tratando o público (doadores) como mero receptor; e outra que assume uma comunicação de duas vias, em que o receptor ocupa uma posição ativa e de integração no processo, em outras palavras, um diálogo entre emissor e receptor (COSTA; SOUSA; MAZOCCO, 2010).

Kelly (1998) identificou quatro tipos de modelos de captação de recursos envolvendo estilos de comunicação, como pode ser observado no Quadro 22:

**Quadro 22 - Modelos de Comunicação para Captação de Recursos**

MODELO	AUTOR	DESCRIÇÃO
<i>Press Agency</i>	Charles Sumner Ward e Lyman Pierce	Utiliza o apelo emocional para buscar potenciais doadores, fazem campanhas intensivas em todo o país com apelos sentimentais.
<i>Communication strategy</i>	Ivy Ledbetter Lee e William Lawrence	Optaram por uma nova estratégia de comunicação, baseada na apresentação de fatos e informações completas, passando a ideia de que o doador pode escolher a quem apoiar.
<i>Two-way asymmetrical</i>	John Price Jones	Consiste em recolher informações sobre os interesses dos doadores e depois, as abordagens serão realizadas de acordo com esses interesses e as necessidades da organização.
<i>Two-way symmetrical</i>	James Grunig	Procura identificar uma zona “win-win”, procurando envolver somente os doadores que manifestaram interesse em ajudar a instituição e apontando os benefícios mútuos e enfatizando o conceito de interesse público. Em resumo, busca criar relacionamentos duradouros, construído com base na confiança e no compromisso com uma causa compartilhada.

**Fonte:** Baseado em Kelly (1998).

Esse mesmo autor reforça que esta mudança de paradigma também corresponde a diferentes estratégias de comunicação organizacional, por exemplo: mala direta, telefonemas, televisão, rádio, sites da Internet e comunicação.

Considerando que os meios de comunicação, de certa forma, envolvem custos e a relação existente entre as organizações e a sociedade interfere no volume de recursos arrecadados, pode-se arriscar a afirmar que houve o desenvolvimento de alguns modelos baseados na teoria

da matemática, que podem colaborar nos cálculos de valores que envolvem a dinâmica das OTS's.

### 3.3.3 Modelos matemáticos

Os modelos matemáticos são partes essenciais das teorias e/ou dos modelos científicos. Estes são fórmulas estruturais, equações e figuras utilizadas para expressar o entendimento dos cientistas sobre os fenômenos identificados em diversas áreas: física, biologia, química, e outras, além de procurar montar uma relação entre a matemática e a realidade (BARBOSA, 2009).

Em relação à captação de recurso, alguns autores estudaram esse processo sob a ótica da matemática, como é o caso de Cruz *et al* (2009), em seus estudos demonstrou preocupação quanto à origem dos recursos doados, e da importância de saber o percentual oriundo de pessoas físicas e de pessoas jurídicas, para saber essa composição ele criou o “índice de doações de pessoas físicas”, apresentado a seguir:

$$\text{Índice de Doações de Pessoas Físicas} = \frac{\text{Doações de Pessoas Físicas}}{\text{Total de doações}}$$

Outros autores perceberam que os doadores possuem um limite de doação disponível e houve um aumento da quantidade de entidades que realizam captação, aumentando a disputa entre elas. Nessa linha de pensamento, Mungan e Yörük (2012), consideram que as entidades passaram a ter um custo com o processo de captação, que gira em torno de 18% quando realizado pela organização e de 10% quando realizado por profissionais, ou seja, são custos marginais.

Mungan e Yörük (2012) afirmam que para maximizar o total de doações líquidas recebidas, no modelo desenvolvido por eles, as entidades devem selecionar o público-alvo, onde serão pedidas as doações, lembrando-se que a diversidade de público é desejável, o que eleva os custos de captação (custos marginais). O mecanismo proposto procura identificar um método para alcançar a eficiência na ausência de qualquer restrição (por exemplo, política, tecnológica ou estrutural), o total de doações líquida levantada por instituições de caridade são maximizados quando (MUNGAN; YÖRÜK, 2012, p. 638):

$$\text{Fórmula: } c \geq g / 2.$$

Onde:

g = custos de captação

c = quantidade fixa disponível para doação

O modelo apresentado trata de duas variáveis que envolvem o cálculo do custo de captação, porém existem outras fórmulas que são concebidas com outras variáveis. Após verificar que é possível mensurar em valores essa relação da organização com os doadores, surge uma preocupação de como esses doadores estão estruturados, e os modelos em forma de pirâmide buscam demonstrar como esses podem estar organizados.

### 3.3.4 Modelo de pirâmide

A pirâmide de captação representa a distribuição dos doadores de uma instituição, ONG ou unidade, de acordo com a sua predisposição de doar, ou seja, apresenta o nível de classificação dos doadores (WORTH, 1993). Vários autores se utilizam desse modelo de pirâmide para analisar os doadores de recursos (Quadro 23):

**Quadro 23 - Comparativo dos modelos de pirâmide**

PIRÂMIDE	FLANAGAN (1992)	WORTH (1993)	EDLES (2006)	ABUMANSUR E HARDWICK (2011)
Topo	Doações Planejadas e Grandes Doadores	Doadores excepcionais	Testes de solicitações	Legados testamentários e Grandes doadores
Meio	Doações vinculadas, doadores frequentes, doadores anuais e membro	Grandes Doadores e Doadores Anuais	Prospectivos de doações intermediárias	Doadores Regulares e Doadores de 1º vez
Base	Convidados, Consumidores e Doadores prospectivos	Constituintes Totais	Doadores Prospectivos	Doadores Perspectivados e Potenciais

**Fonte:** Baseado em Abumanssur e Hardwick (2011), Edles (2006), Flanagan (1992) e, Worth (1993).

Pode-se perceber no Quadro 23, que independente do nome adotado pelos autores, o perfil dos doadores em cada parte da pirâmide é semelhante. Na base da pirâmide, geralmente encontram-se os doadores de valores menores, que geralmente participam de eventos ou campanhas pontuais. Os doadores que estão classificados no meio da pirâmide costumam fazer

doações de forma constante (mensal ou anual). Por fim, no topo da pirâmide está a minoria dos doadores, estes costumam doar quantidades significativa de valores.

Para as campanhas de captação nesse modelo terem sucesso, devem possuir três pilares: (a) terem uma base ampla de doadores, (b) criarem relacionamentos de longo prazo com os doadores e (c) serem orientadas pelas escolhas dos doadores (FLANAGAN, 1992).

De acordo com Flanagan (1992), para a organização, a captação de recursos visa benefícios, como: sustentabilidade e independência financeira, autonomia no controle e planejamento de sua receita.

A captação de recursos serve como um indicador da popularidade da entidade ou do programa, pois se o nível de contribuições cai, é preciso revê-lo, e algumas perguntas contribuem para identificar os vários passos da captação (Quadro 24):

**Quadro 24 - Perguntas sobre Captação de Recursos – Flanagan**

PERGUNTAS	DESCRIÇÃO
1. Por que captar?	A captação de recursos traz benefícios organizacionais e financeiras para a organização.
2. Como captar?	Procurar identificar seus doadores e saber por quê e para quem doam.
3. Quem pode captar?	Os membros da organização ou captadores profissionais.
4. Quem precisa do que você faz?	Conseguir dinheiro das pessoas que precisam de sua organização é o fundamento de toda captação de recursos, os indivíduos que se beneficiam do programa deveriam pagar alguma taxa.
5. Quem quer o que você faz?	Identificar os principais doadores da organização (pessoas físicas ou jurídicas) e utilizar os métodos de captação (cartas, mala direta, porta a porta, e outros).
6. Quem quer alguma coisa a mais que você pode oferecer?	Consiste na captação externa, ou seja, captar recursos do público em geral. A melhor maneira é por meio de um negócio, por exemplo, livrarias.
7. Como escolher o evento especial correto?	Os eventos especiais são ocasiões em que os membros pedem dinheiro para o público em geral. O evento ideal levanta recursos, divulga o projeto ou programa da organização e oferece algo para o espírito.

**Fonte:** Baseado em Flanagan (1992).

Edles (2006) considera que o processo de captação de recursos deve iniciar com doadores maiores, depois ir abrindo a base de doações através dos contatos dos relacionamentos dos membros da organização. O autor divide as atividades de captação em seis fases e cita 6 requisitos necessários para realização de um programa de captação (Quadro 25):



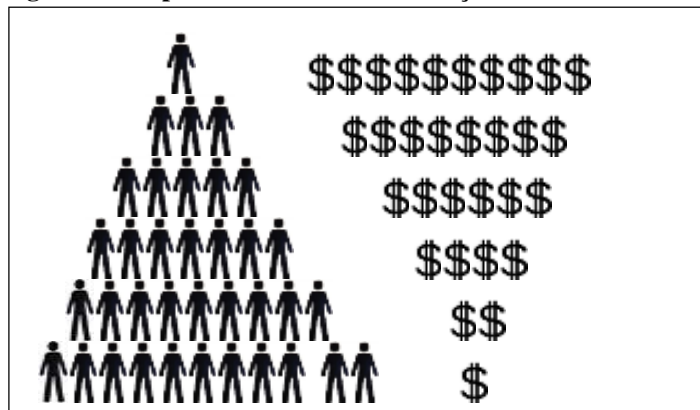
**Quadro 25 - Atividades e Requisitos da Captação de Recursos - Edles**

ATIVIDADES	REQUISITOS
1. Entendimento de conceitos iniciais; 2. Atividades pré-campanha; 3. Solicitação de doações maiores e intermediárias; 4. Desenvolvimento de um método de captar quantias menores; 5. Acompanhamento pós-campanha; 6. Comunicação.	1. Os objetivos da sua organização devem ser motivadores para garantir intenso compromisso de doação; 2. Os padrões de crescimento de sua organização devem ser facilmente percebidos; 3. A organização ou seus líderes devem ter projeção junto às pessoas das quais se espera suporte; 4. O principal executivo e o líder de captação da organização devem ser altamente competentes, totalmente comprometidos e comprovadamente excelentes captadores de recursos 5. As necessidades de campanha devem ser específicas, atrativas; orientadas para pessoas e ter um sentido de urgência; 6. Os resultados de sua campanha devem ser medidos.

Fonte: Baseado em Edles (2006).

Worth (1993) defendia o pressuposto de que em se tratando de captação de recursos 80% dos recursos vinham de 20% dos doadores. Mas, com o aumento da competição pelos grandes doadores por parte das organizações, houve uma compactação da origem da doação e atualmente, 90% dos recursos provêm de 10% dos doadores (EDLES, 2006). O formato da pirâmide mostra o volume de doadores em cada categoria, mas em termos de volume de recursos doados a pirâmide seria invertida (FIGURA 17):

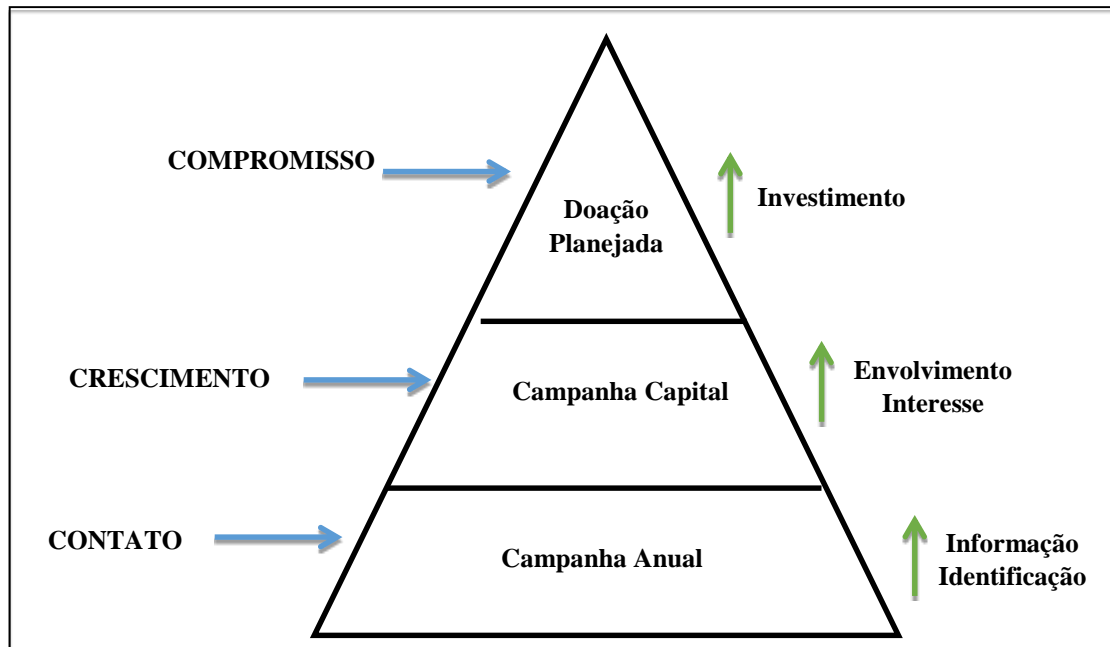
**Figura 17 - A pirâmide invertida da doação**



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Murakami (1999) à medida que o doador se torna cada vez mais envolvido com a organização, muda-se o tipo de campanha do qual participa (Figura 18).

**Figura 18 - Evolução das doações**



**Fonte:** Murakami (1999, p. 14).

Para Edles (2006) e Worth (1993), as campanhas anuais buscam levantar recursos para as despesas operacionais da instituição, já as campanhas de capital buscam recursos para a infraestrutura e para aumentar o fundo financeiro e, a doação planejada trata de recursos de testamentos, de seguros, e outros.

Quanto à publicidade, as organizações podem utilizar dois tipos: a institucional e a de captação de recursos. A publicidade institucional é aquela que cria uma impressão positiva da organização e a publicidade de captação de recursos é aquela que fornece informações da organização aos seus doadores, no entanto, a publicidade por si só não traz recursos para a organização (FLANAGAN, 1992).

Refletindo-se que os doadores têm interesses diferentes e que de alguma maneira participam das organizações, surge a preocupação de como medir a potencialidade e afinidade desses doadores junto à causa, proposta está do modelo dos Círculos Concêntricos que tem por base a preocupação de reunir o que estimula os doadores a optarem por uma causa com a qual tem maior proximidade.

### 3.3.5 Modelo dos círculos concêntricos

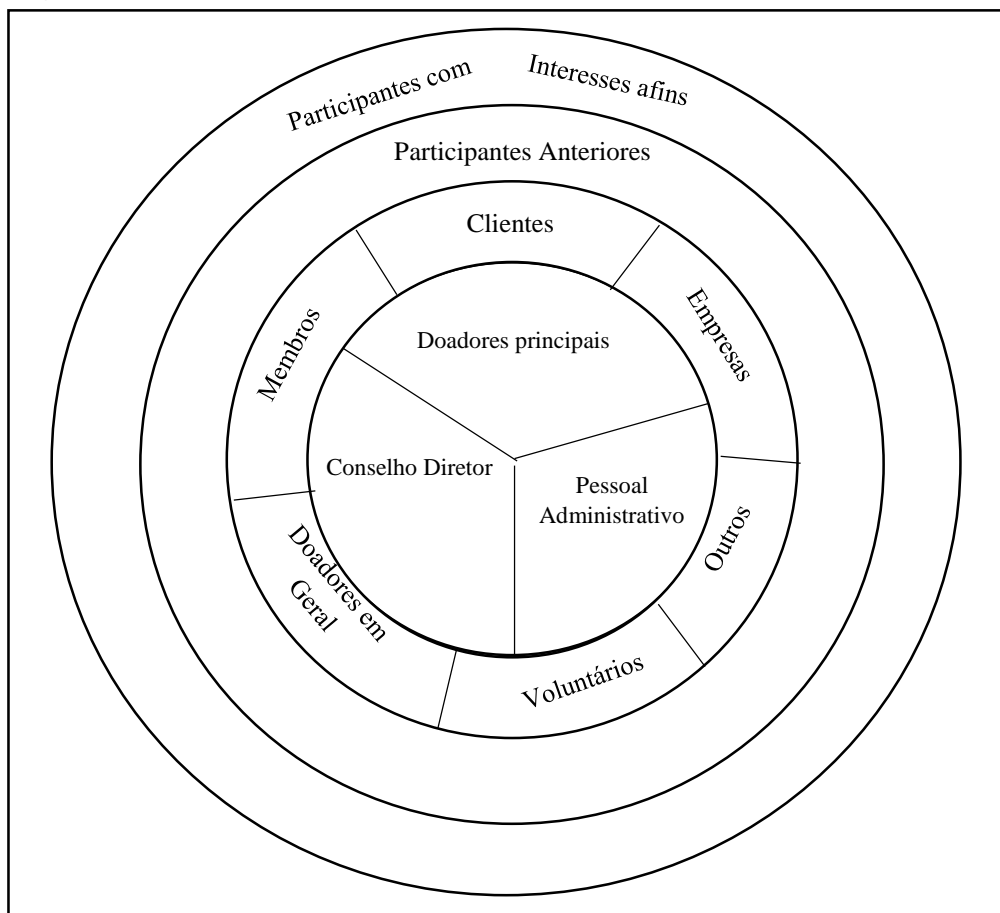
A captação de recursos é a arte ou ciência de reunir as aspirações dos doadores em uma organização socialmente útil com uma missão, e essa captação é baseada em valores, portanto os valores devem conduzir o processo (ROSSO, 1991).

Para as OTS's, os doadores representam a fonte de recursos mais importante, bem como a fonte de voluntários e de colaboradores.

Partindo dessa perspectiva, Rosso (1991) considera que o universo dos doadores está constituído por membros da organização, os contribuintes, os doadores (atuais /passados), os voluntários, as pessoas com interesses afins e as pessoas que participam de alguma forma da organização.

Pensando nesse universo, Rosso (1991) desenvolveu o modelo de círculos concêntricos como uma maneira de medir o potencial dos doadores (Figura 19).

**Figura 19 – Modelo de Círculos Concêntricos**



**Fonte:** Rosso (1991, p. 43).

Rosso (1991) demonstra através de seu modelo que o "centro de energia do círculo concêntrico" é mais forte para o círculo mais próximo da organização e que esta energia diminui à medida que os círculos se afastam do centro, enfim, é um modelo que procura identificar os doadores de recursos (Figura 19).

Nessa fase, após analisar o processo de captação surge a necessidade de se verificar como se configura o processo de doação entre organização e doadores. Para tanto Greenfield (1994) propõe um modelo que busca compreender formas de reunir pessoas no entorno de uma causa.

### 3.3.6 Modelo por processo filantrópico

Este modelo foi desenvolvido por Greenfield (1994) que parte do pressuposto que é preciso compreender o processo filantrópico, para encontrar uma maneira de reunir pessoas que desejam lutar pela causa da organização, conforme mostra o Quadro 26:

**Quadro 26 - Modelos de Captação de Recursos - Greenfield**

<b>FASE DO PROCESSO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONSIDERAÇÕES</b>
Desenvolver a captação de recursos através de relacionamentos	Encontrar uma maneira de reunir pessoas que desejam lutar pela causa da organização.	Consiste no processo de identificação do doador.
Captação de recursos	Captar recursos através dos meios: escrito (carta), visual (vídeo) ou pessoalmente.	Leva em conta que os membros da organização vão fornecer uma lista dos prováveis doadores (círculo de amizade). E que o processo de captação é composto por: projeto, audiência (doadores e beneficiários), valor do projeto e objetivos.
Renovação da doação	Informar o doador sobre a organização e como foram utilizados os recursos doados.	Considera que a comunicação deve-se iniciar logo após a doação e é vital para a manutenção do relacionamento entre o doador e a organização.
Benefícios e eventos especiais	Realizar eventos e parcerias.	Essas atividades propiciam um aumento da visibilidade da organização.
Solicitações pessoais através do voluntariado	Obter indicações pessoais dos voluntários.	

**Fonte:** Baseado em Greenfield (1994).

De acordo com Greenfield (1994) o processo filantrópico se inicia quando há necessidade de participação ativa e de recursos financeiros de indivíduos, empresas e do próprio governo, fazendo com que a organização incorpore sua visão e sua missão numa estrutura e num plano

de ação. Em seguida, ocorre o desenvolvimento de fundos (DF), que é responsável pelo desempenho de vários serviços essenciais para as ONG's, pois sua metodologia requer planejamento, marketing, promoção e relações com a comunidade.

Pode-se afirmar que existe uma possível similaridade entre a gestão e a estruturação das OTS's com elementos do setor público e do setor privado, na medida em que precisa apresentar relatórios que demonstrem os gastos e o planejamento de recursos, mesmo que a finalidade seja filantrópica é preciso adotar práticas de negócios, por exemplo, pensar a estratégia e marketing destas organizações.

Desta forma, os modelos de captação também devem contemplar a preocupação com aspectos econômicos. O modelo desenvolvido por Brainard e Siplon parte do pressuposto que os doadores são agentes essencialmente econômicos, que procuram uma maneira eficiente e eficaz de doar fundos e promover bens e serviços, corroborando com a necessidade de pensar as OTS's em seu aspecto administrativo sem que se esqueça que a finalidade da mesma é pública, é social.

### **3.3.7 Modelo econômico**

O modelo econômico enfatiza que é necessário trabalhar com incentivos intencionais para atrair os doadores. De acordo com Brainard e Siplon (2004) o modelo econômico faz uma suposição sobre os indivíduos: a de que eles são atores racionais e independentes economicamente e, que portanto, devem receber algum tipo de incentivo em troca de sua participação e apoio. Esses incentivos podem ser classificados em três tipos básicos de incentivos que as organizações podem oferecer aos doadores: materiais (incluindo dinheiro, bens e serviços, convites para eventos); solidários (interação social ou incentivos) e; intencionais (recompensas decorrentes de sua participação).

As organizações buscam exercer o papel econômico ao tentar enfatizar benefícios materiais e intencionais, em vez de benefícios solidários. O modelo econômico geralmente se manifesta na adoção de técnicas do setor privado enfatizando marketing e competição. Nas organizações sem fins lucrativos que seguem esse modelo muitas vezes imitam o setor privado e realizam a contratação de profissionais que são responsáveis por determinar os objetivos e as atividades da organização, divulgando-as à comunidade externa (BRAINARD; SIPLON, 2004).

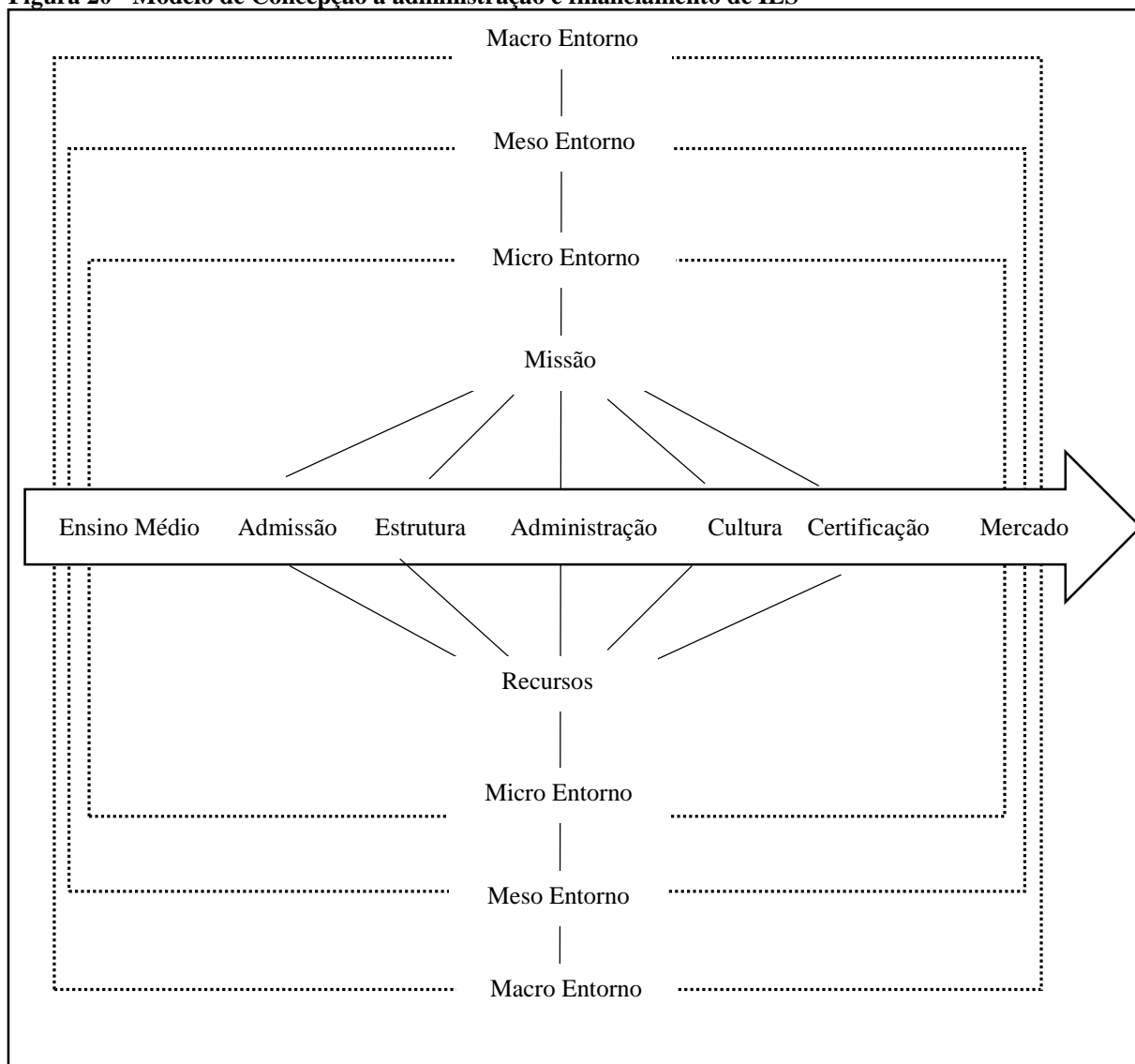
Ao comparar as OTS's com os setores públicos e privados é preciso também considerar que elas fazem parte de um sistema, como demonstra o modelo elaborado pela UNESCO, e

sendo parte de um sistema, o processo de captação é afetado por fatores internos e externos, que interferem no volume arrecadado.

### 3.3.8 Modelo financeiro e de gestão da UNESCO

Nesse modelo, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) considera que um sistema global é composto por subsistemas internos que se interrelacionam de diversas maneiras com os subsistemas externos e, propõem um modelo de gestão e financiamento aplicado às Instituições de Ensino Superior (IES), mas que também pode ser aplicado a outros modelos de organizações (Figura 20) (UNESCO, 1998):

**Figura 20 - Modelo de Concepção à administração e financiamento de IES**



Fonte: UNESCO (1998, p. 37).

Nesse modelo, a UNESCO (1998) considera que as IES sofrem influência do Macro-entorno (políticas, globalização, etc.), possuem algumas imposições do Mesa-entorno (estatutos, regimentos, visão, missão, valores, etc.) e sofrem influência do seu próprio subsistema interno (micro entorno), ou seja, da estrutura de recursos (físicos e humanos), da cultura e da administração (gestão financeira integrada).

O modelo da UNESCO foi pensado nas IES, mas pode ser utilizado por outras OTS's, pois todas sofrem algum tipo de influência externa (políticas), internas (estatutos) e sistema (recursos físicos e humanos).

O desenvolvimento de novas tecnologias e da internet não está tratado no modelo proposto pela UNESCO, mas esse recurso possibilita outras maneiras de interagir com os doadores, portanto o modelo de *Crowdfunding* introduz ao debate formas alternativas de doação que envolvem os meios eletrônicos e informacionais.

### **3.3.9 Modelo de *crowdfunding***

Esse financiamento colaborativo de projetos consiste em arrecadar recursos através de doações em *blogs* ou *websites* e já se tornou uma fonte sólida de captação de recursos para projetos de pequeno à grande porte (DIALOGO SOCIAL, 2013).

Essa técnica é conhecida como *crowdfunding*, o nome em inglês para essa espécie de “vaquinha virtual” significa financiamento (*funding*) por intermédio da coletividade (*crowd*), ou seja, é um financiamento coletivo para novas ideias.

O fenômeno de *crowdfunding* apareceu há alguns anos atrás e viu um crescimento rápido através da Internet, primeiro nos Estados Unidos e depois na Europa, como uma forma alternativa para financiar projetos que experimentam dificuldades no acesso a recursos financeiros através dos canais tradicionais de financiamento (HARRISON, 2013).

O conceito de *crowdfunding* é comumente definido como uma forma de "levantar dinheiro de público em geral, ou seja, a multidão, através de uma plataforma intermediária que é tipicamente baseada em web" (TOMCZAK; BREM, 2013, p. 285), mas o conceito de *crowdfunding* encontra a sua raiz no conceito mais amplo de *crowdsourcing*.

Brabham (2008) explica que *crowdsourcing* ocorre quando uma empresa pública um problema *online*, e um grande número de pessoas oferece soluções para esse problema, por

consequente a empresa oferece uma recompensa para a melhor ideia e, por fim, produz o projeto proposto em grande escala para seu próprio ganho.

O *crowdfunding* tem o propósito de financiar de forma colaborativa projetos variados, podendo ser culturais, pessoais, sustentáveis ou a criação de um produto. Esses projetos podem ter uma variação enorme de meta de financiamento, tipo e grandeza (MOLLICK, 2013).

Segundo Targino (2010) a captação via internet ainda é pequena para a maioria das entidades, mas é uma fonte a mais de recursos.

Mas, esta realidade está mudando, com as novas tecnologias, a utilização da internet, as melhorias relacionadas à segurança da informação e a facilidade das opções de pagamento, contribui para que o percentual de captação via internet tenha aumentado, demonstrando um comportamento alinhado à sociedade contemporânea.

A maioria dos doadores on-line é composta por novos doadores e o valor médio das doações é maior que a média das doações feitas por mala direta, entretanto, ocorre que as organizações não costumam atrair pessoas para seus sites, não investem em equipes, não buscam convencer os visitantes a doarem e não direcionam recursos para esse novo canal de comunicação (ALLEN; WARWICK; HART, 2002).

Para se identificar as empresas que oferecem o serviço de *crowdfunding* no Brasil, foi escolhido um site de busca, no qual foi digitada a palavra “site de *crowdfunding*”, cuja busca limitou-se somente ao Brasil, em seguida foram consultados os sites trazidos na busca. O Quadro 27 apresenta alguns sites que disponibilizam plataformas para que as organizações realizem a captação de recursos via *crowdfunding*:

**Quadro 27 - Sites de Crowdfunding**

NOME	SITE	FINALIDADE
Benfeitoria	<a href="http://www.benfeitoria.com.br">www.benfeitoria.com.br</a>	Projetos que promovam um bem comum (coletivo) em impactos positivos.
Bicharia	<a href="http://www.bicharia.com.br">www.bicharia.com.br</a>	Projetos que envolvam animais carentes.
Broota	<a href="http://www.broota.com/">http://www.broota.com/</a>	Projetos empreendedores.
Catarse	<a href="http://www.catarse.me/pt">www.catarse.me/pt</a>	Apoio a criadores de projetos criativos
Causa Coletiva	<a href="http://www.causacoletiva.com">www.causacoletiva.com</a>	Projetos socioambientais
Cineasta.cc	<a href="http://www.cineasta.cc/">www.cineasta.cc/</a>	Projetos cinematográficos
Começa Aki	<a href="http://comecaki.com.br/">http://comecaki.com.br/</a>	Projetos de diversas áreas (ambiental, social, esportes, empreendedorismo, cultura, eventos e jornalismo).



NOME	SITE	FINALIDADE
Juntos.com.vc	<a href="http://www.juntos.com.vc/">http://www.juntos.com.vc/</a>	Projetos de impacto social
Kickante	<a href="http://www.kickante.com.br/">http://www.kickante.com.br/</a>	Projetos cultura, causas sociais, educação, empreendedorismo e meio ambiente.
Kolmea.me	<a href="http://www.kolmea.me/">http://www.kolmea.me/</a>	Projetos sustentáveis em diversas áreas (ação social, arquitetura, cinema, conscientização, cultura, educação, empreendedorismo, eventos e outros).
Mobilize	<a href="http://www.mobilizefb.com.br">http://www.mobilizefb.com.br</a>	Projetos em geral.
Partio	<a href="https://partio.com.br/">https://partio.com.br/</a>	Reversão de impostos para projetos culturais
Pote	<a href="http://www.opote.com.br/">http://www.opote.com.br/</a>	Projetos de artes, dança, desafios, esportes, filmes e vídeos, fotografia, literatura, música, produtos, projetos sociais, teatro e tecnologia.
Quero Incentivar	<a href="http://queroincentivar.com.br/">http://queroincentivar.com.br/</a>	Projetos aprovados por alguma lei de incentivo seja municipal, estadual ou federal.
Rio+	<a href="http://riomais.benfeitoria.com/">http://riomais.benfeitoria.com/</a>	Projetos e soluções inovadoras para transformar o Rio de Janeiro numa cidade mais criativa e colaborativa.
Sibite	<a href="https://www.sibite.com.br/">https://www.sibite.com.br/</a>	Projetos de 3º Setor, animação, artes visuais, cinemas, design, documentário, gastronomia, literatura, moda, música, teatro, TV e videoarte.
Startando	<a href="https://www.startando.com.br/">https://www.startando.com.br/</a>	Projetos criativos: aplicativos, games, objetos de design, filmes, livros, documentários, quadrinhos, espetáculos.
Ulule	<a href="http://ulule.com/">http://ulule.com/</a> <a href="http://br.ulule.com/">http://br.ulule.com/</a>	Projetos criativos, sociais e humanitários.
Vasco dívida zero	<a href="http://www.vascodividazero.com.br/">http://www.vascodividazero.com.br/</a>	Quitar TODOS os débitos do Vasco junto à Fazenda Nacional inscritos em dívida ativa da União.
Vakinha	<a href="http://vakinha.com.br/">http://vakinha.com.br/</a>	Buscar doadores/investidores para presentes/projetos

**Fonte:** Elaboração própria.

Na maioria desses sites, quando um projeto consegue alcançar o montante estipulado para sua viabilização, o valor total angariado é repassado ao criador do projeto. Os custos para usar esses sites envolvem o pagamento de tarifas cobradas pelo serviço utilizado de pagamentos *online* e um percentual que varia entre 6 a 10% sobre o valor arrecadado. Em contrapartida, se um desses projetos não é bem-sucedido, deixando de alcançar o montante solicitado, os doadores recebem de volta o valor de suas contribuições, podendo transferi-las a outro projeto ou pedir o estorno das quantias pagas em cartão de crédito.

Para facilitar o apoio dos doadores às OTS's, foram criadas leis de incentivos, onde as pessoas físicas ou jurídicas escolhem a destinação de uma parte dos impostos pagos.

### 3.3.10 Modelo das leis de incentivos

Os incentivos fiscais são incentivos criados pelo Estado para estimular, por meio de parcerias com a iniciativa privada, determinados setores e atividades de relevância para a economia do país. No caso do terceiro setor, as organizações que o compõem realizam um relevante papel na área social, visto que promovem atividades que buscam reduzir ou eliminar problemas da sociedade, tais como pobreza, exclusão social, defesa de direitos, Meio Ambiente e outros ligados às causas públicas, cuja responsabilidade é do Estado.

No Brasil, a primeira legislação federal que trata de incentivo é a Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, também é conhecida por Lei Sarney, pois foi sancionada pelo então presidente José Sarney (1985-1989). Essa lei estabelecia uma relação entre poder público e setor privado, onde o primeiro abdicava de parte dos impostos devidos pelo segundo (renúncia fiscal) e como contrapartida, o setor privado investiria os recursos da renúncia fiscal em produtos culturais (cinema, teatro, literatura, artes plásticas, patrimônio) (SARNEY, 2011).

Atualmente, para se atender às demandas sociais, esses incentivos correspondem a uma renúncia fiscal das autoridades públicas federais, estaduais e municipais, para a aplicação em projetos sociais, diretamente pelas empresas, reduzindo, assim, os entraves burocráticos e favorecendo a quem de fato necessita (BERNARDI, 2013).

O Governo criou uma espécie de renúncia fiscal para incentivar a cultura, o esporte e o social, ou seja, abriu mão de parte dos impostos (que recebe de pessoas físicas ou empresas) para destinar a projetos diversos, e, apesar de possuírem similaridades possuem legislações distintas, conforme pode ser observado no Quadro 28:

**Quadro 28 - Incentivos Fiscais (Federais, Estaduais e Municipais)**

DESCRIBÇÃO								
Tipo de Incentivo	Nome	Descrição	Base Legal Principal	Área	Imposto Renunciado	Nível		
						F	E	M
Incentivos à Formação Universitária	Programa Universidade para Todos (PROUNI)	Bolsas de Estudos Integrais ou parciais para cursos de graduação.	Lei nº 11.096, de 13/01/05; Lei nº 11.128, de 28/06/05; Decreto nº 5.493, de 18/07/05; Portaria MEC nº 599, de 18/08/08.	Educação	IRPJ, CSLL, PIS e COFINS	X		
Incentivos ao Investimento Social	Doações às Entidades Sem Fins Lucrativos	Doação voluntária da pessoa jurídica diretamente à entidade.	Lei nº 9.249, de 26/12/95; Instrução Normativa SRF nº 87, de 31/12/96; Decreto nº 3.000, de 26/03/99; Lei nº 12.101, de 27/11/09; Decreto nº 7.237, de 20/07/10; Resolução CFC nº 1.409, de 21/11/12.	Assistência Social, Educação e Saúde.	IRPJ e CSLL	X		
	Doações para Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's)	Doação voluntária diretamente à OSCIP com o objetivo de desenvolver atividades.	Lei nº 9.249, de 26/12/95; Lei nº 9.790, de 23/03/99; Decreto nº 3.100, de 30/06/99; Lei nº 10.637, de 30/12/02; Medida Provisória nº 2.158-35, de 24/08/01; Decreto nº 3.000, de 26/03/99; Lei nº 12.101, de 27/11/09; Decreto nº 7.237, de 20/07/10; Resolução CFC nº 1.409, de 21/11/12.	Assistência Social, Cultura, Desenvolvimento Social, Educação, Meio Ambiente e Saúde.	IRPJ e CSLL	X		
	Fundo dos Direitos da Criança e Adolescente (FUNCRANÇA)	Doação voluntária diretamente à entidade, com o objetivo de assegurar à criança e ao adolescente seus direitos.	Lei nº 8.069, de 13/07/90; Lei nº 9.249, de 26/12/95; Lei nº 9.532, de 10/12/97; Instrução Normativa nº 267, de 23/12/02; Instrução Normativa nº 390, de 30/01/04; Instrução Normativa nº 1.131, de 21/02/11; Lei nº 12.594, de 18/01/12; Instrução Normativa nº 1.311, de 31/12/12.	Alimentação, Assistência Social, Cultura, Desenvolvimento Social, Educação, Lazer, Profissionalização e Saúde.	Imposto de Renda (IR)	X	X	X
	Inclusão e promoções sociais mediante a utilização de ICMS	Estimular projetos sociais de inclusão e promoção social.	Cada Estado tem sua regra. Por exemplo, no Estado de São Paulo existe a Lei de Incentivo à Cultura (Lei Estadual nº 10.923 de 30/12/90).	Social	ICMS		X	

continua

continua – Quadro 28

DESCRIÇÃO								
Tipo de Incentivo	Programas	Descrição	Base Legal Principal	Área	Imposto Renunciado	Nível		
						F	E	M
Incentivos ao Investimento Social	Fundo do Idoso	Assegurar os direitos da pessoa idosa.	Lei nº 10.741, de 01/10/03; Lei nº 12.213, de 20/01/10; Lei nº 9.250, de 26/12/95; Instrução Normativa nº 1.131, de 21/02/11; Lei nº 12.594, de 18/01/12; Instrução Normativa nº 1.311, de 31/12/12.	Diversificada	Imposto de Renda (IR)	X		
Incentivos ao Investimento Cultural	Lei Rouanet Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC)	Promover, apoiar, incentivar a produção cultural e artística brasileira.	Lei nº 8.313, 23/12/91; Decreto nº 3.000, de 26/03/99; Decreto nº 5.761, de 27/04/06; Instrução Normativa nº 267, de 23/12/02; Instrução Normativa nº 390, de 30/01/04; Instrução Normativa nº 1.131, de 21/02/11. Instrução Normativa nº 1, de 24/06/13.	Cultural	Imposto de Renda (IR)	X		
	Lei do Audiovisual	Incentivar a produção audiovisual de filmes no Brasil.	Medida Provisória nº 2.228-1, de 06/09/01; Lei nº 8.685, de 20/07/93; Decreto nº 3.000, de 26/03/99; Instrução Normativa nº 267, de 23/12/02; Decreto nº 6.304, de 12/12/07; Instrução Normativa nº 1.131, de 21/02/11; Lei nº 12.375, de 30/12/10.	Cultural	Imposto de Renda (IR)	X		
	Promoções culturais mediante a utilização de ICMS	Estimular projetos culturais	Cada Estado tem sua regra. Por exemplo, no Estado do Rio Grande do Sul existe a Lei do Pró-cultura-RS (Lei Municipal nº 13.924 de 17/01/12).	Cultura	ICMS		X	
Incentivos ao Investimento Desportivo	Lei de Incentivo ao Esporte	Fomentar atividades de caráter desportivo	Lei nº 11.438, de 29/12/06; Decreto nº 6.180, de 03/08/07; Lei nº 9.532, de 10/12/97; Lei nº 9.249, 26/12/95; Lei nº 11.472, de 02/05/07; Instrução Normativa nº 789, de 30/11/07; Instrução Normativa nº 1.131, de 21/02/11.	Esporte	Imposto de Renda (IR)	X		

continua

continua – Quadro 28

DESCRIÇÃO								
Tipo de Incentivo	Programas	Descrição	Base Legal Principal	Área	Imposto Renunciado	Nível		
						F	E	M
Incentivos ao Investimento Desportivo	Promoções desportivas mediante a utilização de ICMS	Incentivar projetos desportivos	Cada Estado tem sua regra. Por exemplo, no Estado do Rio Grande do Sul existe a Lei do Pró-esporte-RS (Lei nº 13.924 de 17/01/12).	Esporte	ICMS		X	
Incentivos ao Investimento da Saúde	Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (PRONAS)	Recursos para organizações que tratam das deficiências físicas, motoras, auditivas, visuais, mentais e outras.	Medida Provisória nº 563, de 03/12/2012; Lei nº 12.101, de 27/11/09; Lei nº 12.715, de 17/09/12; Medida Provisória nº 582, de 20/09/12; Instrução Normativa nº 1.131, de 21/02/11; Instrução Normativa nº 1.311, de 31/12/12.	Saúde	Imposto de Renda (IR)	X		
	Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON)	Recursos para organizações vinculadas à prevenção e ao combate ao câncer.	Medida Provisória nº 563, de 03/12/2012; Lei nº 12.101, de 27/11/09; Lei nº 12.715, de 17/09/12; Medida Provisória nº 582, de 20/09/12; Instrução Normativa nº 1.131, de 21/02/11; Instrução Normativa nº 1.311, de 31/12/12.	Saúde	Imposto de Renda (IR)	X		
Outros Incentivos Municipais	Diversificado	Projetos que promovem o desenvolvimento municipal	Cada município tem sua regra. Por exemplo, no Município de São Paulo existe a Lei nº 13.496 de 07/01/03).	Promoção ou patrocínio para a recuperação externa e a conservação de imóveis tombados	ISS, IPTU e ITBI			X

Fonte: Adaptado de Bernardi (2013).

Antônio, Bocchi e Silveira (2014) demonstram que sobre os incentivos fiscais que abordam a renúncia do Imposto de Renda (IR), as pessoas físicas e as pessoas jurídicas podem destinar até 9% do imposto (Tabela 12):

**Tabela 12 – Limites da dedução do imposto de renda devido – Pessoa Física e Jurídica**

Tipo de Incentivo	Programa	Pessoa Física		Pessoa Jurídica	
		Individual	Global	Individual	Global
Incentivos à Cultura	Lei Rouanet	6%	6%	4%	4%
	Funcine	6%		4%	
Incentivos Sociais	Funciança	6%		1%	1%
	Fundo do Idoso	6%		1%	1%
Incentivo ao Desporto	Desporto	6%		1%	1%
Incentivo para Saúde	PRONON	1%		1%	1%
	PRONAS	1%	1%	1%	1%
<b>TOTAL</b>			<b>8%</b>		<b>9%</b>

**Fonte:** Adaptado de Antônio, Bacchi e Silveira (2014, p, 177).

O sistema tributário brasileiro é complexo, faltam leis específicas ao Terceiro Setor, motivo pelo qual é necessário conhecer melhor a legislação tributária, mais, especificamente sobre as leis de incentivos fiscais.

Na captação de recursos, as OTS's encontram diferentes fontes de recursos, cada qual com sua particularidade, motivo pelo qual é relevante conhecê-las antes de pensar na maneira de adotá-las.

### 3.4 Fontes de Recursos

As fontes de recursos são diversificadas e podem ser utilizadas simultaneamente, mas para atrair sua atenção, a organização do Terceiro Setor (OTS) deve cumprir obrigações que podem ser exigidas antes, durante e depois do recebimento do montante solicitado.

Segundo Cicca (2009), não se pode deixar de considerar que para a saúde da OTS devem-se captar recursos de diferentes fontes e que nenhuma delas represente 60% ou mais da receita.

Na mesma direção Freller (2014), diz que uma organização que tenha uma de suas fontes representando mais de 30% do total de recursos arrecadados, corre mais riscos que outra que consegue uma melhor diversificação, pois se essa fonte deixar de contribuir, pode comprometer as atividades da organização.

Os recursos obtidos para uma OTS manter suas atividades são oriundos de recursos próprios ou de terceiros (públicos ou privados), que podem ser classificados em quatro grandes grupos (Quadro 29):

**Quadro 29 - Doadores típicos das organizações do Terceiro Setor**

<b>RECURSOS DE TERCEIROS</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Pessoas físicas	Indivíduos, voluntários.
Pessoas jurídicas nacionais	Empresas, fundações, institutos
Orgãos públicos	Orgãos municipais, estaduais ou federais.
Agências internacionais	Embaixadas, instituições, fundações

**Fonte:** elaboração própria.

Já os recursos próprios são obtidos a partir de venda de produtos, prestação de serviços, taxas de associação, e diversas outras, desde que não dependam exclusivamente de terceiros, pois é essencial que essas organizações tenham autos sustentabilidade para manter sua sobrevivência (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003). As receitas obtidas com o desenvolvimento de tais atividades, ao contrário das empresas, são totalmente investidas na organização e na realização de seus objetivos sociais, e não são distribuídas entre seus associados ou diretores (ABONG, 2006).

Autores como Araújo (2002), Ashoka e Mckinsey (2006), Câmara (2006), Salamon (2004) e Tude (2007), criticam as atividades de geração de recursos desenvolvidas por ONG's que não possuem vínculo com a sua missão. Segundo a Ashoka e McKinsey (2006, p. 49), o “alinhamento dos empreendimentos de geração de recursos (EGR) com a missão, os princípios e os valores da ONG é premissa básica e desafio constante e fundamental em todos os negócios sociais”.

Uma OTS deve agir pensando na sua missão e no seu público, sempre divulgando os resultados com transparência, e a ética deve servir como suporte a esta missão. A prática da ética pressupõe-se incondicional, ou seja, não se pode ser ético em determinados assuntos e não em outros, ou então ético em determinados dias da semana, assim como ser ético com determinadas pessoas ou locais e promover arbitrariedades em outros momentos. Conforme Sá (2000), a ética analisa a vontade e o desempenho virtuoso de ser em face de suas intenções e

atuações, quer relativos à própria pessoa, quer em face da comunidade em que se insere, a ética encara a virtude como prática do bem e está como promotora da felicidade dos seres.

Cada fonte de recursos possui características próprias e apoiam várias áreas ou causas sociais, por exemplo: saúde, educação, assistência social, cultura, Meio Ambiente, agricultura, agronegócios, turismo e direitos humanos. É importante lembrar que as exigências variam de acordo com cada doador e área específica.

Na última pesquisa *World Giving Index* 2014, que abrange 135 países ao redor do globo, o Brasil saiu da 91ª para a 90ª posição, apesar dessa melhora o país desde o início do levantamento em 2010, perdeu 36 posições. Os dados mostram que 22% dos brasileiros entrevistados afirmaram ter doado dinheiro para organizações da sociedade civil, 40% ajudaram desconhecidos, 16% fizeram algum tipo de trabalho voluntário. O estudo também ressalta a relevância de uma regulamentação das organizações sem fins lucrativos justa, consistente e aberta, cobra mais facilidade para as pessoas doarem e a importância de oferecer incentivos para a doação (CAF, 2014).

Por ser um país populoso, o Brasil aparece nos três índices (doação, voluntariado e ajudar um estranho) e entre os 10 primeiros colocados da pesquisa *World Giving Index* 2014, mas em termos de percentual da população que faz doações ainda estamos mais próximos do fim da lista (IDIS, 2015).

Para melhorar esse cenário brasileiro, a presidente do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), Paula Fabiani, afirma que “é necessário trabalhar por uma cultura de doação mais presente e menos assistencialista, investir nas áreas de captação de recursos das organizações e criar um ambiente legal e tributário que incentive a doação, motivando as pessoas a doarem”, complementa que é preciso fomentar a cultura de doação, seja em dinheiro ou tempo, no Brasil, 70% das pessoas não praticam qualquer ação de voluntariado (IDIS, 2015).

### **3.4.1 Pessoas físicas**

Em 2007, o IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social promoveu uma pesquisa sobre o perfil e características dos investidores sociais de quatro cidades que participam do Programa Doar, o objetivo desse estudo foi identificar o perfil do doador individual local, avaliar sua motivação e percepção da ação social e identificar as principais causas consideradas como prioritárias para a doação (SCHLITTLER; KISIL; CORREIA, 2008).



Nesta pesquisa do IDIS, observou-se que 74% dos entrevistados são doadores, 56% são do sexo feminino, 40% pertencem à classe A/B, a maioria frequentou a universidade (59%), a idade média varia entre 35 a 40 anos (56%) e vivem na cidade a mais de 10 anos. O primeiro contato do doador com a organização social foi através da indicação de amigos e familiares (41%), seguidos pelo telemarketing (36%). O fato de o primeiro contato ser por meio de indicação de pessoas de seu convívio demonstra que a decisão de doar demanda uma relação de confiança (SCHLITTLER; KISIL; CORREIA, 2008).

Os doadores individuais costumam realizar a doação de recursos conforme Tabela 13.

**Tabela 13 - Formas de doações.**

Formas de doações	%
Doação para Igreja	52
Doação de dinheiro para organizações sociais	43
Doação de bens e produtos para organizações sociais	37
Doação de bens, produtos e dinheiro para pessoas necessitadas	35
Doação para eventos e campanhas beneficentes	26
Doação de tempo	24

**Fonte:** SCHLITTLER; KISIL; CORREIA, (2008, p. 17).

Nota-se na Tabela 13 dos doadores entrevistados, que a maior parte opta por realizar doações em dinheiro para a igreja e organizações sociais, depois, optam pela doação de bens e produtos, em seguida pela doação para eventos e campanhas beneficentes, por último, a doação de tempo (voluntariado).

Em 2013, o IDIS em parceria com a *Ipsos Public Affairs* realizou outra pesquisa “Retrato da Doação no Brasil”, um estudo que traça o perfil do brasileiro em relação às doações e causas sociais. Este novo estudo revela novos aspectos do comportamento do brasileiro em relação à doação (IDIS, 2014):

- a) Brasileiros não se sentem estimulados para doação e voluntariado;
- b) Brasileiros doam mais para pedintes de rua e igrejas do que para organizações da sociedade civil;
- c) 84% da população desconhece que pode fazer doações utilizando parte do Imposto de Renda;
- d) Crianças e idosos são grupos populacionais que mais sensibilizam a população para doações em dinheiro.

Nota-se que esta pesquisa demonstra que ainda há a preferência dos brasileiros em doar para igrejas, mas reduziu, passou de 52% em 2008 para 30% em 2014. O restante dos recursos é distribuído para pedintes (30%) e em terceiro lugar, para organizações da sociedade civil (14%) (IDIS, 2014).

Outro ponto que merece atenção é o motivo para poucos brasileiros doarem. Do total de entrevistados, 58% informaram que não têm dinheiro, enquanto 18% afirmaram que não doaram porque ninguém solicitou e 12% porque não confiam nas organizações. A pesquisa também descobriu que 85% dos entrevistados não receberam nenhum pedido de doação provenientes de organizações nos últimos 12 meses. Esse resultado reforça a percepção de que as organizações também não pedem recursos, e que há espaço para o crescimento das doações, a partir de um trabalho de captação estruturado e constante (IDIS, 2014).

Em relação às causas que inspiram os brasileiros a doar, crianças estão em primeiro lugar (33%), seguidas de idosos (18%), saúde (17%) e educação (7%) (IDIS, 2014).

Ao avaliar o peso das doações individuais dentro do orçamento das OTS's, percebe-se que estes doadores são uma fonte relevante para garantir a sustentabilidade da OTS. Um levantamento realizado pela Universidade Johns Hopkins junto com o Instituto de Estudos de Religião (ISER), em 1999, mostra que 14% do Terceiro Setor no Brasil recebem financiamento por meio de doações individuais, contra 3,2% disponibilizados por empresas e de contribuição governamental (14,5%) (SCHLITTLER; KISIL; CORREIA, 2008).

Sobre os doadores individuais, é preciso considerar que os futuros doadores são de outra geração, de acordo com Taylor e Anderson (2008), os adultos do milênio estão agora com idade entre 18 e 24 anos, são otimistas (90% deles se descrevem como "feliz", "confiante" e "positivo"), apoiam causas sociais autênticas e íntegras, se interessam por casamento e crianças (30% desejam ter filhos) e querem obter sucesso na vida. Esses adultos serão os futuros doadores de recursos, e levando em consideração esses fatos, provavelmente gostarão de se envolver com a organização que usará sua doação. Diante disso, é imprescindível a organização demonstrar sua integridade, sua responsabilidade e prestar conta dos recursos utilizados, pois esses futuros doadores pertencem a uma geração que usa a internet para buscar informações sobre a organização, além de preferir o pagamento por transferência ou cartão de débito/crédito (TAYLOR; ANDERSON, 2008).

De acordo com Freller (2014), para acessar esta fonte, ou seja, pessoas físicas ou jurídicas, as ferramentas, as táticas e as formas ocorrem pelo telemarketing, mala direta, cara a cara (na rua ou em visitas pré-agendadas), eventos, anúncios em TV, rádio e revistas.

### **3.4.2 Pessoas jurídicas**

As empresas são fontes de recursos usualmente procuradas pelas organizações do Terceiro Setor para a arrecadação dos recursos financeiros que pode ser beneficiada ou não por incentivos fiscais, geralmente realizam investimentos culturais nas formas de doação ou patrocínio, com dedução do imposto de renda.

No caso das fundações, elas são organizações formadas a partir de um patrimônio inicial de grande monta, podendo ser um imóvel, patentes, direitos ou um fundo patrimonial em moeda, e contam com um acompanhamento do Ministério Público (FRELLER, 2014).

Os institutos empresariais são criados pelas próprias empresas a fim de atender à sua missão, normalmente financiam projetos que tenham relação com o mercado-alvo da empresa, com a região que atuam ou com as causas que aprimoram sua imagem. Várias têm projetos próprios e as que não possuem publicam edital, visando à seleção de projetos devido ao volume de solicitações (FRELLER, 2014).

A base de associados do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) passou de 25 associados em 1995, para 130 associados em 2014, e no seu último Censo (2011-2012), os associados investiram cerca de R\$ 2,2 bilhões por ano em projetos sociais, culturais e ambientais. No Brasil, ainda são poucas as fundações, não existem dados do potencial desta fonte e muitas se confundem com as empresas.

### **3.4.3 Órgãos públicos**

Outro doador onde as organizações do Terceiro Setor buscam recursos é o setor público (federal, estadual ou municipal), que disponibilizam recursos por meio de auxílios e contribuições, subvenções, termos de parceria, convênios e contratos utilizando a ferramenta do portal de convênios - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV) e por meio dos Ministérios da Cultura, da Saúde e dos Esportes, que possuem ferramentas

próprias de incentivo fiscal. Basicamente há duas formas de levantar esse recurso: direta ou indireta (Quadro 30).

**Quadro 30 - Formas de acesso aos recursos públicos**

<b>RECURSOS PÚBLICOS DIRETOS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>DESTINAÇÃO</b>	<b>QUEM SÃO AS ENTIDADES BENEFICIADAS?</b>
Subvenções	Cobrir despesas de custeio de instituições públicas ou privadas de caráter assistencial ou cultural, sem finalidade lucrativa.	Entidades de caráter assistencial, cultural, educacional, de saúde e órgãos públicos.
Auxílios	Investir ou inverter a situação financeira de entidades pública ou privadas.	Entidades privadas sem fins lucrativos e órgãos públicos.
Contribuições	Investir ou inverter a situação financeira de entidades públicas ou privadas	Entidades privadas sem fins lucrativos e órgãos públicos.
Convênios	São acordos firmados para realização de objetivos de interesse comum entre as partes.	Órgãos públicos e entidades privadas sem fins lucrativos.
Termo de parceria	São vínculos de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução de atividades de interesse público.	Organizações sem fins lucrativas qualificadas como Oscip's.
<b>RECURSOS PÚBLICOS INDIRETOS</b>		
Imunidade de impostos	Imunidade de impostos sobre o patrimônio, renda ou serviços relacionados com as atividades das entidades de educação e assistência social sem fins lucrativos.	Entidades de educação e assistência social sem fins lucrativos.
Imunidade de contribuições sociais	A Constituição Federal prevê a imunidade das contribuições sociais as entidades que possuem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).	Entidade beneficente de assistência social, inclusive de educação e saúde.
Isenção	Isenção do pagamento de certos tributos incidentes sobre determinados fatores geradores, por meio de lei instituída pela União, os Estados ou municípios.	São aquelas descritas instituídas pela lei federal, estadual ou municipal que concede a isenção.
Incentivos fiscais ao doador (Cultural)	Doações de projetos culturais promovidos por pessoa física ou jurídica.	Entidades que tenham projetos culturais aprovados de acordo com a Lei Rouanet.
Incentivos fiscais ao doador (Utilidade Pública)	Doações para organizações portadoras do certificado de utilidade pública ou qualificada como Oscip.	Entidades sem fins lucrativos, com certificado de utilidade pública federal ou Oscip.
Incentivos fiscais ao doador (Criança e Adolescente)	Doações para os fundos de direitos da criança e do adolescente.	Entidades que trabalham com crianças e adolescentes e possuem projetos aprovados pelos respectivos conselhos dos direitos das crianças e adolescentes.

**Fonte:** adaptado de Szazi (2004, p. 64-65).

Após uma organização ser reconhecida pelo Estado como de utilidade ou interesse públicos civil, cria-se uma relação privilegiada com essas organizações facilitando o acesso aos recursos públicos. Um exemplo de relação entre o poder público (federal, estadual ou municipal) e organizações do Terceiro Setor são os convênios firmados, que possuem regras, direitos e obrigações estabelecidas por meio de contrato, além da exigência de certificados de utilidade pública. Nos convênios firmados devem ser estabelecidos: o objetivo, a vigência, a forma de remuneração, a destinação dos recursos e forma e prazo para prestação de conta dos recursos públicos (SZAZI 2004).

Na busca por recursos públicos por meio de convênios, as organizações necessitam apresentar uma proposta de convênio, através de um plano de trabalho, contendo detalhamento dos bens a serem produzidos ou adquiridos. No caso de obras e serviços, informações sobre os itens necessários, a obra ou objeto do convênio, sua viabilidade técnica, o custo, as fases ou etapas, e prazo de execução (SZAZI 2004).

Essa transferência de recursos públicos é regulamentada por diversas leis, como exposto no item 4.2.9, a alteração mais recente é o da Lei Federal 13.019/2014 que entrou em vigor a partir de dia 27 de julho de 2015 e regulamenta a transferência voluntária de recursos públicos às organizações da sociedade civil, estabelecendo novos procedimentos para a contratualização entre o poder público e as organizações da sociedade civil por meio de chamamento público. Cabe salientar que anteriormente a escolha das entidades era de livre indicação do gestor público.

#### **3.4.4 Agências financiadoras**

A obtenção de recursos junto à comunidade internacional tornou-se mais exigente depois do atentado em Nova York e após a descoberta que projetos foram usados para coletar recursos e acobertar terroristas (SZAZI, 2004).

No intuito de combater o terrorismo e a lavagem de dinheiro foram criadas regras baseadas nos estudos do Grupo de Ação Financeira sobre a Lavagem de Dinheiro (GAFI) e da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (SZAZI, 2004).

Essas regras estão num guia de melhores práticas (*Gafi best practice*) que abordou os aspectos funcionais na operação das entidades sem fins lucrativos (ESFL), em detrimento de sua forma legal, esse mesmo critério foi adotado pelo Departamento do Tesouro dos Estados

Unidos da América (DT/EUA) em suas diretrizes de financiamento para ESFL (*US Best Practices*) (SZAZI, 2004).

As organizações do Terceiro Setor brasileiro que tenham interesse em obter recursos internacionais são obrigadas a se adaptar no modelo de gestão exigido. Os principais aspectos são: gestão financeira (capacidade de gerir recursos), gestão administrativa (qualidade de gestão) e, gestão operacional (qualidade da atividade) (SZAZI, 2004).

A Rede Social do Terceiro Setor Online (RedeTSO) mantém em seu banco de dados as principais financiadoras para captação de recursos para o Terceiro Setor: embaixadas estrangeiras (Alemanha, Austrália, Canadá, Estados Unidos, Japão), fundações internacionais (*Foundation Center, Oxfam International, Save the children, Inter American Foundation-IAF, Ford Foundation, WK Kellogg Foundation, John D. and Catherine Macarthur Foundation*) e organizações internacionais (Banco Mundial, Organização das Nações Unidas - ONU, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA) (REDETSO, 2015).

O Quadro 31 apresenta uma relação das principais exigências que os projetos apresentados para aprovação por agências internacionais devem ter:

**Quadro 31 - Exigências das entidades financiadas em relação a projetos**

	Internacionais		Embaixadas		Fundações e Empresas	
	Unicef	Unesco	Alemanha	Austrália	WWF	Itaú
Tipo de projeto			X	X		X
Objetivos	X	X	X	X	X	X
Estratégias			X	X		
Áreas temáticas	X	X	X	X	X	X
População-alvo	X					
Organizações podem se candidatar	X		X	X	X	
Critérios básicos para seleção	X	X	X	X	X	X
Prazo			X	X	X	X
Forma de avaliação			X			
Prestação de Contas				X		

**Fonte:** Santos (2008, p. 84).

No Quadro 31, observa-se que por parte das agências financiadoras as exigências comuns para o envio de projetos são a delimitação da área de atuação, objetivos, população-alvo, critérios de avaliação e prazos.

No caso das organizações internacionais (ONU, PNUD, PNUMA), elas também são conhecidas por instituições multilaterais, visto que seu processo de concessão de recursos é transparente, pois tem critérios claros para fazer esses financiamentos, no entanto, apenas as OSC's brasileiras com melhor estrutura conseguem esses recursos devido à burocracia e aos valores relativamente grandes envolvidos. Já as embaixadas e governos de outros países são conhecidos por agências financiadoras bilaterais, pois financiam projetos por meio de acordos de cooperação técnica internacional, a implementação e a negociação dos projetos são feitas mediante acordos assinados pelo Brasil em âmbito internacional (FRELLER, 2014).

### **3.5 Estratégias para Captação de Recursos**

Na literatura encontram-se várias definições de estratégia, tais como: diretrizes para a tomada de decisão, orientando o processo de desenvolvimento de uma empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 2009), algo que serve para determinar os objetivos a longo prazo preparando a organização para a ação (CHANDLER, 1962; DRUCKER, 1986), pensar no futuro de maneira integrada ao processo decisório (MINTZBERG; QUINN, 1996), busca de uma vantagem competitiva favorável em uma indústria ou setor (PORTER, 1997) e, padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequência de ações em um todo coeso.

Pode-se observar que não existe uma única definição de estratégia, mas, ela está ligada à antecipação de cenários e na definição de planos de ação que farão a empresa a atingir seus objetivos.

De acordo com Hudson (1999), a introdução do pensamento estratégico em organizações do Terceiro Setor iniciou-se a partir da década de 80, e segundo Ansoff e McCdonnell (2009) isto ocorreu a partir do aumento das demandas e dos níveis de exigência da eficiência dessas organizações, quando foram questionadas sua relevância social ao mesmo tempo que, se ampliaram as demandas foi por seus serviços.

Nas organizações do Terceiro Setor, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.134), “as estratégias emergem quando pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela”.

O Terceiro Setor precisa recorrer ao Estado e ao mercado para obter uma parte significativa dos seus recursos financeiros, gerando situações de colaboração, dependência e até mesmo subordinação.

As estratégias para a mobilização de recursos podem ser compreendidas como veículos por meio dos quais as OTS's podem acessar as fontes, mas para uma escolha correta da estratégia é necessário levar em consideração dois aspectos: “a) buscar, nas alternativas escolhidas, o equilíbrio entre o custo e o benefício para implementá-las; b) estabelecer metas factíveis (o que significa dimensionar valores e fixar períodos de tempo adequados) (FRELLER, 2014, p. 45).

Para Landim (2002), a independência das ações depende do grau de força e consistência das organizações para impor sua autonomia e negociar os recursos sem alterar seus projetos e objetivos. Todas as formas de financiamento são necessárias, e a pulverização das fontes de recursos contribuirá ainda mais para a autonomia e sustentabilidade das organizações de assistência social.

A escolha de estratégias adequadas à mobilização de recursos para as atividades sociais desenvolvidas pela OTS não deve recair apenas sobre uma ou duas opções, porém, também não deve tender para um número grande de alternativas realizadas ao mesmo tempo, pois cada uma delas demandará investimento (tempo, recursos) para serem implementadas (FRELLER, 2014).

Ainda segundo o autor, as OTS's não podem transformar suas atividades para captação de recursos em uma atividade comercial capitalista, essas atividades sempre devem ser um meio para que os objetivos e finalidades da organização sejam atingidos.

O Quadro 32 apresenta algumas estratégias principais de captação de recursos:



Quadro 32 – Estratégias, Táticas e Ferramentas

ESTRATÉGIA PRINCIPAL	ESTRATÉGIA SECUNDÁRIA	TÁTICA	FERRAMENTAS	
Grandes Doadores ( <i>major donors</i> )	Legados	Com vínculo à organização ou a seus gestores, rede, cotas, incentivos fiscais, tijolo, contar histórias, selo, tirar da zona de conforto	Visitas pessoais, desenvolvimento de conselhos, e-mail e pesquisa	
	Entorno (da organização)			
	Campanha capital			
	Doação em dobro ( <i>Matchfund</i> )			
	Para a causa	Sem vínculo, cotas, incentivos, selo, tijolo		
Edital	Sem incentivo	Pesquisa	SICONV, convênios, pesquisa, websites, emenda parlamentar	Escrever o projeto / pesquisas e visitas
	Incentivos Fiscais (Federais, Estaduais e Municipais)	Formatar o projeto	Cultura, Idoso, criança e adolescente, esporte, saúde	
		Funcionários	OSCIPI, UPF, CEBAS	
	Financiamento coletivo ( <i>crowdfunding</i> )	Filmes de 2 min	ProAC e outros estaduais e municipais	
	Prêmios	Pesquisa	Websites / redes	Inscrição
Geração de Renda	Venda de produtos	Micro doação - arredondar, NFP	Divulgação, anúncios, cartão de crédito	
		Loja própria		
		Bazar / brinde / rifa		
	Venda de serviços	Pesquisar e formatar		
	Mantenedores	Adote (doação única, regular)	Cara a cara, e-mail, mala direta, clique e agenda, telemarketing, redes sociais, jogos, torpedo - SMS, contar histórias, tijolo, voluntariado, embaixadores da causa, vídeos, comunicação permanente	
		Apadrinhamento (programa de afiliação)		
		Solicitação		
	Licenciamento	Criar personagem	Rede, pesquisa e reunião	
	MRC- Marketing relacionado a causas	Gestão de Marcas e Parcerias ( <i>Branding</i> )		
	Eventos	Patrocínio / quotas - definir tema, pessoa famosa, funcionários - Show / jantar / palestra		
Fundos patrimoniais	Regulamento, gestão e governança			
	Aluguéis	Anúncios	Contrato	
Captação de Produtos	Bazar	Rede	Bens apreendidos	
	Leilão		Solicitação	
Catástrofe	Rede	Emoção e emergência	Redes sociais, anúncios, SMS, vídeos	
Voluntariado	Rede	Prestadores de serviços	Convidar, visitas	
		Diretoria		
Parcerias	Rede	Pesquisa / Nota fiscal Paulista	Visitas, pesquisa, contratos	

Fonte: Freller (2014).

Entender as diversas estratégias, táticas e ferramentas de mobilização de recursos, procurando identificar qual a mais adequada a cada fonte e situação, é a chave de efetividade do plano estratégico da captação.

Para realizar o atendimento das demandas sociais é preciso considerar as iniciativas sociais, o que, de acordo com Cabral (2009), obedece à designação de Terceiro Setor, na qual as iniciativas sociais apresentam desafios para a gestão social e a sociabilidade se apresenta como um local público equipado dos seguintes valores: representação de interesses coletivos; democratização; qualidade; efetividade; visibilidade; cultura pública; universalidade; autonomia; controle e defesa social; e sustentabilidade.

Nesse sentido, Cabral (2009), ressalta alguns desafios para a gestão social: reconhecer a natureza pública e intermediária do espaço de atuação; reconhecer o conjunto de atributos que se constitui em um referencial do cumprimento da missão institucional nesse espaço; beneficiar-se do diálogo com técnicas e métodos oriundos das áreas públicas e privada.

A captação de recursos de uma organização social, cultural ou ambiental deve ser realizada de forma planejada e estruturada a fim de conseguir atingir os objetivos e conquistar a sustentabilidade dos projetos e da causa que defende, quem auxilia na busca pela sustentabilidade é o captador de recursos, profissional responsável pela intermediação da organização e dos doadores.

### **3.6 Perfil do Captador de Recursos (*Fundraisers*)**

Na busca por recursos, uma empresa com fins lucrativos conta com o setor comercial. Na administração pública a área fazendária é a responsável pela cobrança dos impostos; e as organizações privadas que não visam lucros contam com a captação de recursos para se financiar. Desta forma, a captação de recursos é uma competência própria e exclusiva das organizações da sociedade civil, e para ter sucesso nela é fundamental contar com profissionais bem preparados e qualificados para efetivamente conseguir recursos (VERGUEIRO, 2013).

A captação de recursos é uma palavra originária do que em inglês se chama “*fundraiser*”, ou “levantador de fundos”, o captador de recursos é o profissional responsável por garantir a sustentabilidade das organizações, justamente porque trabalha por garantir as receitas delas, as suas doações (VERGUEIRO, 2013).

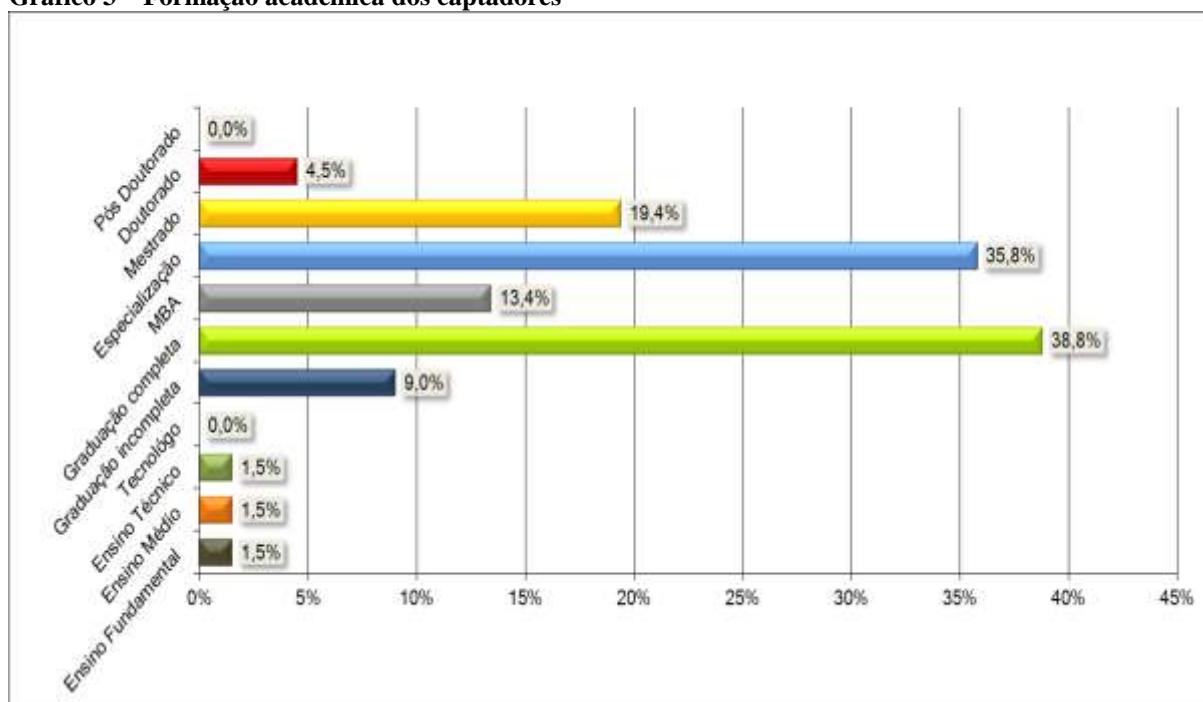
É o captador ou captadora de recursos, junto com a direção da organização não-governamental (ONG), quem liderará o processo de planejamento de mobilização de recursos e a sua implementação, pois possui uma visão generalista da organização, conhece sua causa e

seus projetos, e sabe o que propor para alavancar as receitas e garantir a sustentabilidade da estrutura e das atividades da ONG (VERGUEIRO, 2013).

A Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) realizou no ano de 2014 um censo com seus 416 associados, os dados obtidos foram divulgados no próprio site da ABCR (<http://captacao.org/recursos/censo-abcr>).

O Censo ABCR 2014 possibilitou identificar que, os profissionais que atuam como captadores de recursos em sua maioria (30%) possuem acima de 50 anos, seguidos empatados (24%) pelos respondentes entre 31 e 40 anos, e 31 e 40 anos. No entanto, chama a atenção que, embora a faixa-etária pareça elevada, em relação ao tempo de atuação no setor são considerados jovens, pois 72% dos respondentes não têm 10 anos de trabalho na área (ABCR, 2014). Quanto à formação acadêmica, a maioria possui graduação completa e especialização (Gráfico 3):

**Gráfico 3 – Formação acadêmica dos captadores**

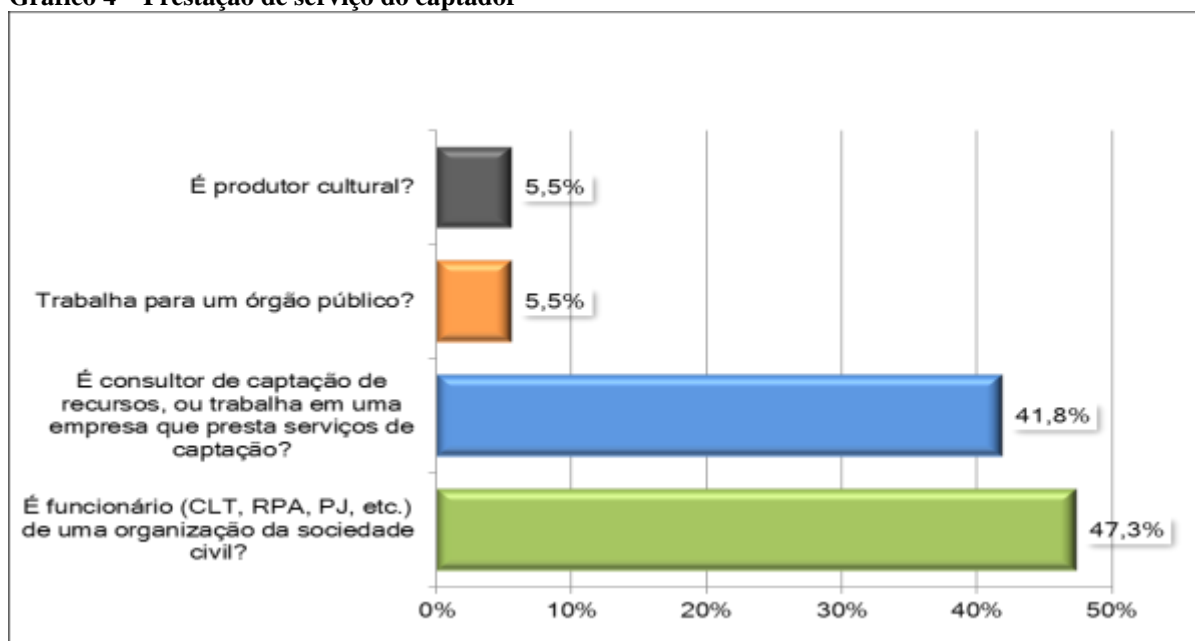


**Fonte:** ABCR (2014).

Complementando a informação acima, quanto à área de formação, a maior parte é graduado na área de ciências sociais, como administração (38%), ciências sociais (6%), comunicação social (7%), direito (3%), economia (11%), marketing (3%), psicologia (3%) e serviço social (9%), que juntas correspondem a 80% do total dos respondentes, o restante está distribuído nas áreas de humanas (letras, pedagogia) e exatas (engenharia) (ABCR, 2014).

A maioria desses profissionais trabalham na região sudeste, seguido por Nordeste e Sul do país. Apesar 67% dos respondentes estarem otimistas em relação ao cenário do captador, esses profissionais encontram dificuldades no relacionamento com seus pares, mais da metade (53%) avalia de forma insatisfatória a troca de informação e experiência entre eles, outros 30% acreditam que existe uma alta concorrência profissional (ABCR, 2014). O levantamento considerou quatro formas de prestação de trabalho dos profissionais, são elas (Gráfico 4):

**Gráfico 4 – Prestação de serviço do captador**

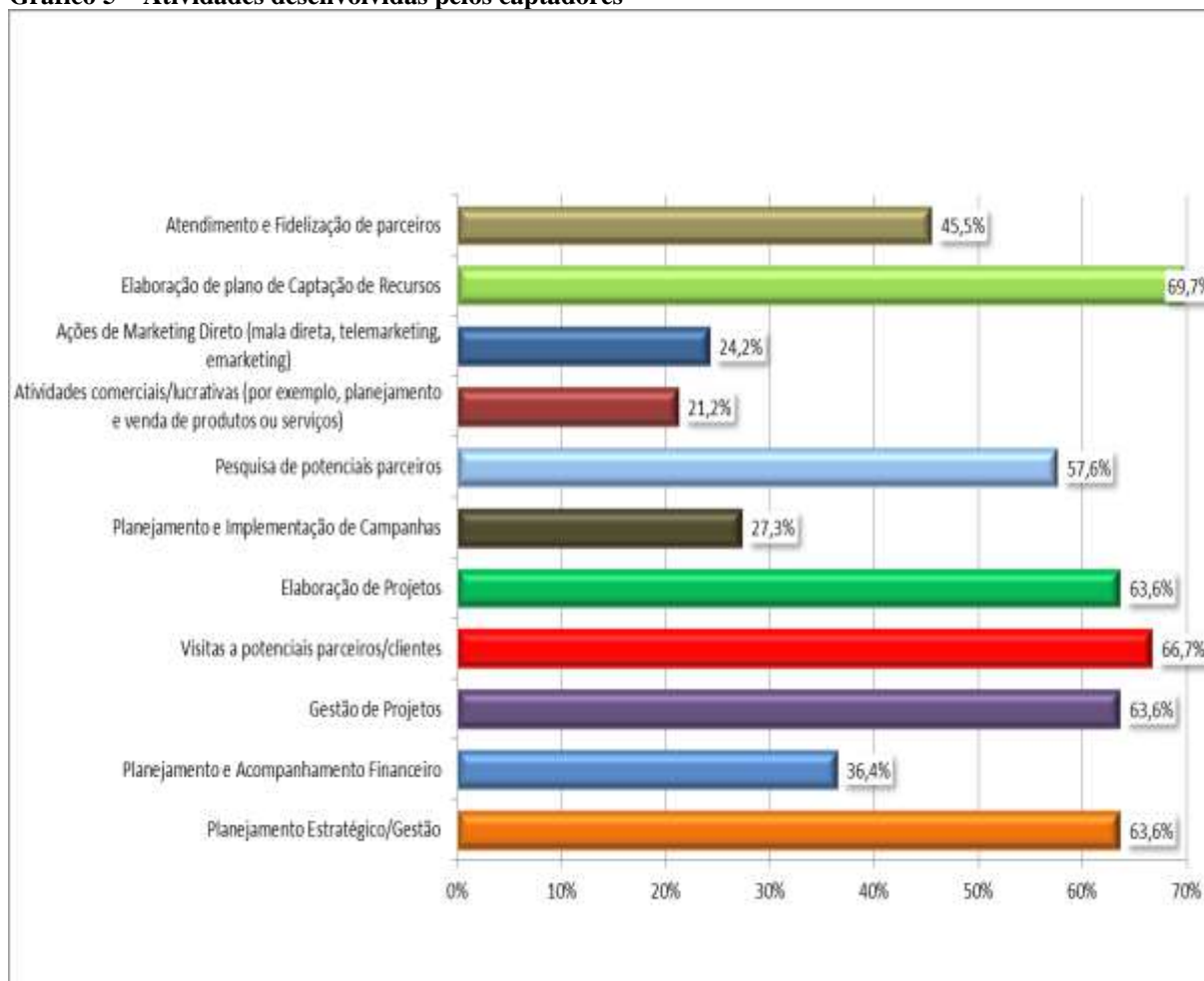


**Fonte:** ABCR (2014).

Nota-se que 47,3% dos captadores atuam como funcionário (CLT, RPA, PJ, etc.) de uma organização da sociedade civil, outros 41,5% atuam como consultores de captação de recursos, ou trabalha em uma empresa que presta serviços de captação (ABCR, 2014).

Eles trabalham majoritariamente em instituições com atuação em Assistência Social (39%), Cultura (33%), Saúde (27%) e Educação (15%). Sobre o tempo de trabalho nessas organizações, cerca de 27% dizem trabalhar menos de 10 horas por semana, essa pequena dedicação pode ser justificada pela alegada falta de institucionalização da área (de 30%), o que faz o profissional não ser exclusivo para captação (ABCR, 2014).

No Gráfico 5 é possível observar pelas principais atividades desenvolvidas, que boa parte das atividades estão relacionadas a projetos (elaboração e gestão), a parcerias (busca e fidelização de parceiros) e planejamento estratégico.

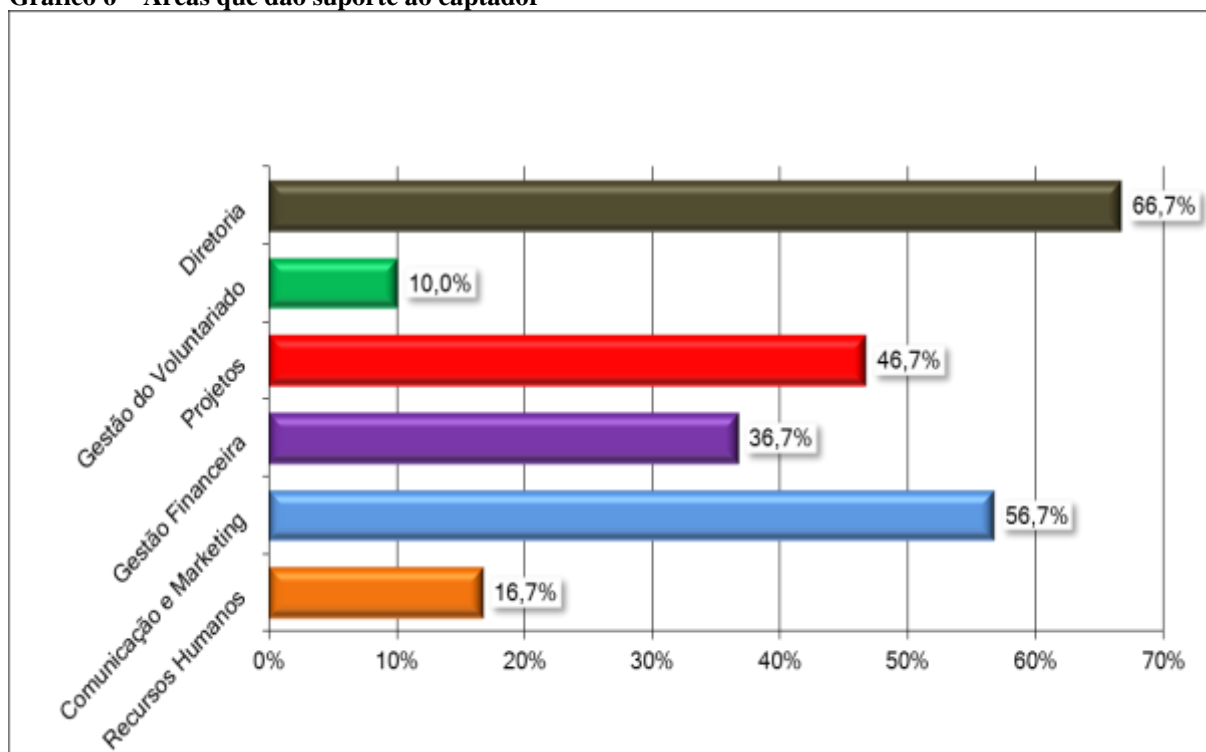
**Gráfico 5 – Atividades desenvolvidas pelos captadores**

Fonte: ABCR (2014).

Quanto aos rendimentos, não houve grande mudança em relação ao censo ABCR 2013, a maioria dos respondentes em início de carreira (1 a 5 anos) recebem entre R\$2 mil a R\$ 5 mil, o Pleno (5 a 10 anos), de R\$ 4 mil a R\$ 8 mil e o Sênior (acima de 10 anos), mais de R\$ 10 mil, como remuneração líquida (ABCR, 2013).

A maioria dos respondentes se diz em apoiados por áreas-chave da organização (Diretoria, Comunicação e Marketing, Projetos, Financeiro), tal como no planejamento da organização (Planejamento Estratégico, Gestão e Elaboração de Projetos, Planejamento e Acompanhamento Financeiro). Isso mostra que, pelo menos, o profissional não é satélite na organização (ABCR, 2014).

O Gráfico 6 demonstra em percentual qual a área que mais dá suporte ao captador:

**Gráfico 6 – Áreas que dão suporte ao captador**

Fonte: ABCR (2014).

De acordo com os dados da ABCR (2014), os associados expuseram uma série de motivos que dificultam a captação de recursos, embora haja a falta de uma legislação que incentive a doação no país, há também uma insatisfação dos respondentes com relação à:

- Informação sobre a captação/mobilização de recursos;
- Formação de profissionais na área;
- Falta de cultura de captação nas organizações;
- Falta de uma gestão institucional, em especial sobre transparência e planejamento.

Quanto à formação contínua desse profissional, além de meios de comunicação e conhecimento autodidatas (sites, livros, revistas), a maioria tem interesse por eventos (75%) e cursos (63%), o que mostra que ele circula e investe em sua educação especializada (ABCR, 2014).

Para promover e desenvolver a atividade de captação de recursos no Brasil existe um Código de Ética estabelecido pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). Esse código de ética disciplina a prática profissional, ressalta princípios de atuação responsável e propõe condutas éticas elevadas a serem seguidas e para servirem como referência para todos aqueles que desejam captar recursos no campo social (ABCR, 2013).

De acordo com a ABCR (2013), existe um Código de Ética utilizado nas atividades de captação de recursos, no Quadro 33 é possível verificar as regras:

**Quadro 33 - Código de ética da ABCR**

<b>PRINCÍPIOS E VALORES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1.</b> Sobre a legalidade	O captador de recursos deve respeitar incondicionalmente a legislação vigente no País.
<b>2.</b> Sobre a remuneração	O captador de recursos deve receber pelo seu trabalho apenas remuneração preestabelecida.
<b>3.</b> Sobre a confidencialidade e lealdade aos doadores	O captador de recursos deve respeitar o sigilo das informações sobre os doadores obtidas em nome da organização em que trabalha.
<b>4.</b> Sobre a transparência nas informações	O captador de recursos deve exigir da organização para a qual trabalha total transparência na gestão dos recursos captados.
<b>5.</b> Sobre conflitos de interesse	O captador de recursos deve cuidar para que não existam conflitos de interesse no desenvolvimento de sua atividade.
<b>6.</b> Sobre os direitos do doador	O captador de recursos deve respeitar e divulgar o Estatuto dos Direitos do Doador.
<b>7.</b> Sobre a relação do captador com as organizações para as quais ele mobiliza recursos	O captador de recursos, seja funcionário ou autônomo ou voluntário, deve estar comprometido com o progresso das condições de sustentabilidade da organização.
<b>8.</b> Sobre sanções	Sempre que a conduta de um associado da ABCR for objeto de denúncia identificada de infração às normas estabelecidas neste Código de Ética, o caso será avaliado por uma comissão designada pela Diretoria da ABCR, podendo o captador ser punido com mera advertência até desligamento do quadro associativo, conforme a gravidade do ato.
<b>9.</b> Recomendações finais	A ABCR estimula o trabalho voluntário na captação de recursos, sugere que todas as condições estejam claras entre as partes e recomenda a formalização desta ação por meio de um contrato de atividade voluntária com a organização. Com relação à qualidade dos projetos, o captador de recursos deve selecionar projetos que, em seu julgamento ou no de especialistas, tenham qualidade suficiente para motivar doações.

**Fonte:** ABCR (2013).

Atualmente a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) possui 399 associados, distribuídos em 26 estados brasileiros, 54,6% atuam na região sudeste, 18,3% na região nordeste e 15,6% na região sul, sendo que o Estado de São Paulo possui 32,3% de todos os captadores associados (ABCR, 2015).

Eles se tornaram associados da ABCR porque acham importante fazer parte de uma organização que defende e promove a profissão pelo país (80,3%), alguns desejam ajudar a associação a se desenvolver (34,4%), outros se filiaram porque se sentem representados por ela (31,1%), o restante se filiou para ter acesso a benefícios (desconto em cursos de capacitação).

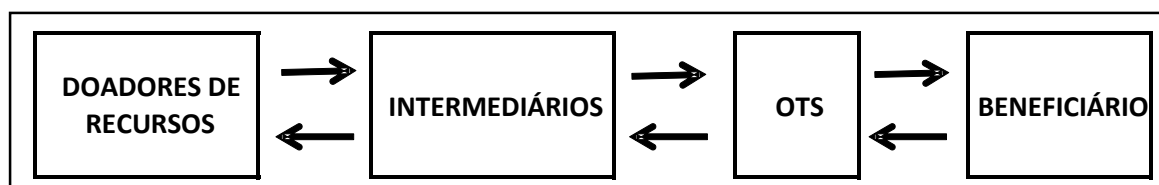
Além dos profissionais de captação de recursos, é fundamental as organizações compreenderem que a busca por recursos não é algo pontual ou eventual, ela deve ser constante, de forma planejada e organizada, uma saída é a busca pelo fortalecimento das relações e das parcerias entre Privado, Público e Sociedade Civil.

### 3.7 Outras Parcerias e Mobilização do Terceiro Setor

A necessidade de recursos financeiros faz as OTS's se mobilizarem para melhorar essa captação, de forma a assegurar recursos novos, firmar parcerias e encontrar fontes alternativas de recursos. Drucker (1997) ao comparar as organizações sem fins lucrativos com empresas, afirma que na primeira há uma variedade de relacionamentos, por exemplo, com o governo, com a iniciativa privada, pessoas físicas e até mesmo outras OTS's, enquanto que na última a relação geralmente envolve funcionários, clientes e funcionários.

O relacionamento das OTS's com seus parceiros passa a contar com intermediários que facilitam o contato com os doadores, que procuram alinhar as necessidades das organizações e a vontade e interesses dos doadores. Desta forma, o relacionamento utilizado para as OTS's na captação de recursos passa a ser (Figura 21).

**Figura 21 - Canal de marketing no Terceiro Setor**



**Fonte:** elaboração própria.

Um desses intermediários de captação de recursos, como mencionado anteriormente é o profissional que juntamente com a organização liderará o processo de planejamento de mobilização de recursos e a sua implementação.

Quem também atua como intermediário, são as empresas de *crowdfunding*, que buscam recursos através do financiamento coletivo, que trabalham em duas modalidades: o "tudo ou nada" (como é o caso Ulule e Catarse), onde a verba só é transferida ao proponente se a meta financeira for atingida dentro do prazo estabelecido para o projeto e o modelo "flexível" (como é o caso da Kickante), onde a verba é repassada para a organização idealizadora do projeto, independentemente se o prazo e meta financeira forem atingidos.



Outra maneira de melhorar esse relacionamento foi a criação de uma organização que busca alternativas para fortalecer as OTS's.

Um exemplo desse caso é a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), que foi criada em 1991, que é uma sociedade civil sem fins lucrativos, democrática, pluralista, antirracista e antissexista, que congrega organizações que lutam contra todas as formas de discriminação, de desigualdades, pela construção de modos sustentáveis de vida e pela radicalização da democracia (ABONG, 2006).

A ABONG tem sua origem em organizações com perfil político caracterizado pela resistência ao autoritarismo; consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; luta contra as desigualdades sociais, econômicas, políticas e civis; a universalização e construção de novos direitos e a consolidação de espaços democráticos de poder (ABONG, 2006).

Dentre os principais objetivos da ABONG está o de defender um novo modelo de desenvolvimento baseado em modos de vida sustentáveis e na construção de uma sociedade radicalmente democrática, combater todas as formas de discriminação e criminalização das lutas populares, lutar contra todas as formas de desigualdades, articular-se com organizações e movimentos nacionais e internacionais comprometidos com transformações estruturais, defender os direitos humanos como perspectiva de construção de uma sociedade igualitária, solidária e livre, defender a liberdade de associação da sociedade civil e a legitimidade do acesso a recursos públicos, e contribuir para o fortalecimento institucional das associadas, visando à sustentabilidade política e financeira.

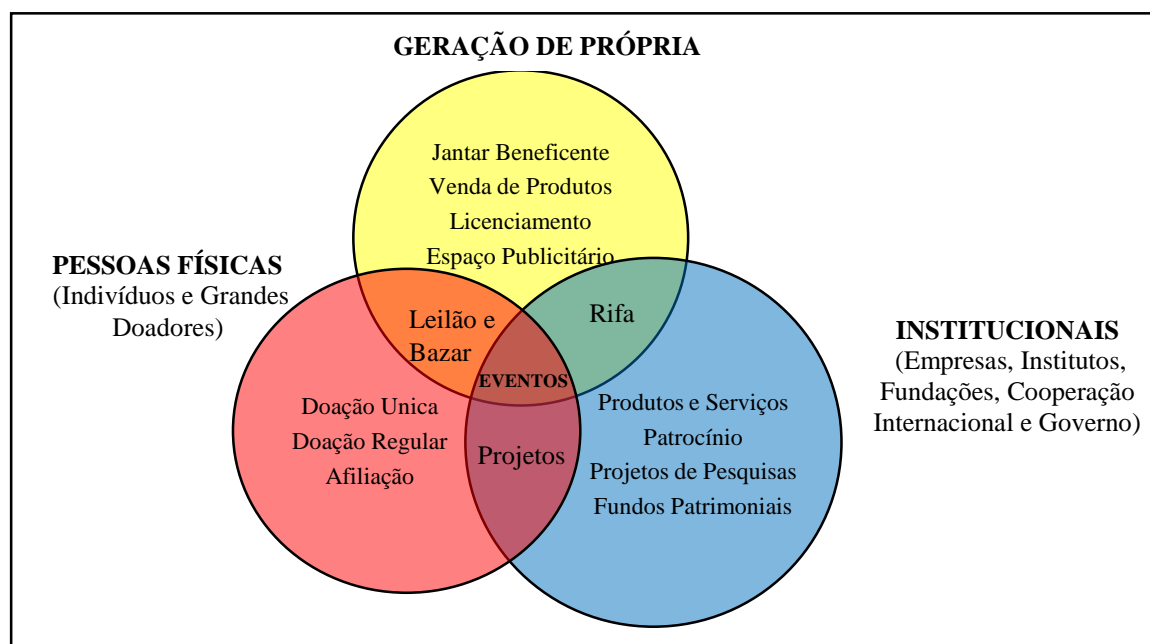
Outro exemplo de organização é a União de Organizações Não-Governamentais (UNIONG), localizada em Sorocaba/SP, é uma organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é o desenvolvimento de programas, projetos e atividades comuns para o fortalecimento das Entidades Sociais e grupos da comunidade que atuam na área da assistência social, através da busca de parcerias em todos os setores da sociedade (UNIONG, 2013).

A UNIONG surgiu em março/2006, por meio de uma parceria entre o SEBRAE e o SESI através de seu Projeto de Central de Negócios, que propôs a todas as Organizações Sociais cadastradas na Secretaria da Cidadania a criação de uma organização que promova a união das mesmas em torno de objetivos comuns, a fim de que, fortalecidas, possam atingir seus objetivos. A UNIONG é composta por Organizações Sociais filantrópicas, sem fins lucrativos, localizadas na região de Sorocaba, que atualmente totalizam 44 associadas (UNIONG, 2013).

Dentre os principais objetivos delineados pela UNIONG, destacam-se o fortalecimento/visibilidade (maior reconhecimento na comunidade local), a capacitação gerencial (profissionalização das associadas), a aprendizagem contínua (intercâmbio de experiência e soluções em conjunto) e por fim, os ganhos de eficiência financeira (cursos de gestão financeira, prospecção em editais públicos e parcerias de empresas privadas) (MURUKAWA NETO, 2012).

No que tange às OTS's, e também expandir as fontes de financiamento para reduzir sua vulnerabilidade e se tornarem mais sustentáveis, porém ainda apresentam dificuldades em gerar receitas de renda própria, várias dependem de recursos advindos do setor público, de pessoas físicas e jurídicas (Figura 22).

**Figura 22 – Múltiplas Possibilidades**



**Fonte:** Freller (2014).

Em resumo, independente da fonte utilizada para a captação de recursos, estes servem para financiar o trabalho desenvolvido e promover as OTS's. Manter um banco de dados dos doadores, com o histórico de suas doações, as formas como a pessoa prefere colaborar, entre outros, facilita o processo de captação realizado pela OTS (CICCA, 2009).

Nas últimas décadas, o Brasil acumulou uma base significativa de experiência de organização participativa, cuja fragilidade está na sua dispersão, pouco apoio e mau aproveitamento dos recursos (capacidade das empresas, conhecimento das Organização da Sociedade Civil (OSC) que podem ser mobilizados para este tipo de esforço, enfim, estamos na

era das parcerias, da responsabilidade social e das articulações entre as diferentes esferas da administração pública (DOWBOR, 2006).

Inicialmente a captação de recursos parece ser simples, pois pedir dinheiro qualquer pessoa sabe fazer, mas não é, as OTS's necessitam saber pedir recursos, ter consciência de que a captação deve ser planejada, inserida no processo estratégico e decisório da organização, e alinhado com os projetos existentes, ainda mais num país onde é preciso ampliar a cultura de doar, aliado a desvio de recursos públicos.

As organizações para otimizarem os recursos obtidos precisam se profissionalizar, terem uma área de captação, terem um planejamento e profissionais capacitados para isso. O captador de recursos pode ser institucional (quando trabalha na instituição), autônomo (quando busca recursos por projeto) e consultor (quando auxilia no planejamento ou no processo operacional e gerencial) em síntese, é o responsável pela mobilização de recursos financeiros ou materiais para a manutenção de uma instituição ou de projetos específicos.

O captador de recursos deve ser visto como uma pessoa estratégica para a OTS, precisa estar inserido nos processos de decisão, seleção e confecção dos projetos, participando de reuniões e eventos e tendo liberdade para tomar determinadas decisões. Isso porque será ele o responsável por apresentar a OTS a outras instituições, mas nunca ser o único a participar do processo de captação do início ao fim, pois dessa maneira, a organização estará apta a caminhar sozinha na ausência do consultor, deixando de depender dos serviços de terceiros.

A pessoa que atuar na captação de recursos deve ser ética e seguir alguns princípios, tais como: respeitar a legislação vigente, respeitar os direitos dos doadores, manter sigilo sobre as informações na OTS que trabalha, exigir transparência da OTS em relação as informações prestadas, evitar situações que gerem conflitos de interesses e até mesmo formalizar um contrato com as condições gerais do trabalho.

Por outro lado, as OTS's devem desenvolver um plano de captação ou mobilização de recursos e acompanhar sua implementação, isso não pode ficar somente na mão do captador ou outro terceirizado, para evitar o risco de acontecer algum imprevisto e a OTS não conseguir dar andamento ao plano.

O próximo capítulo se destina a apresentar os detalhes relacionados à estratégia e procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

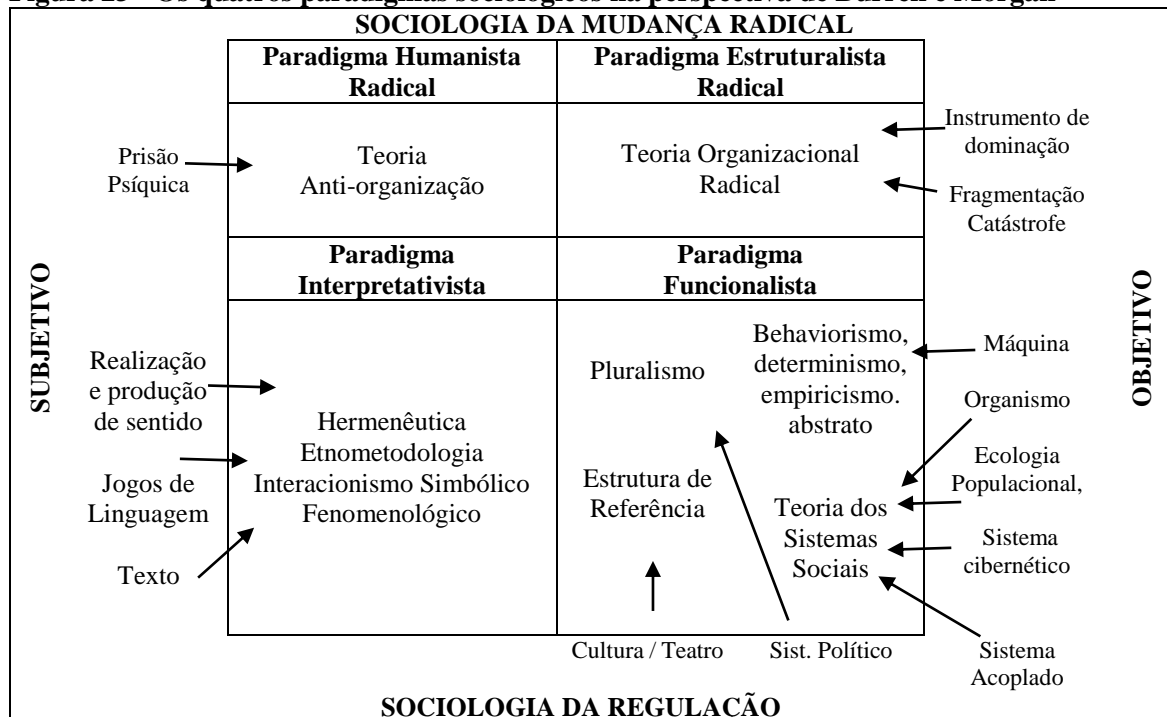
Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para este estudo, visando à investigação sobre o processo de captação de recursos ocorre no Brasil, cujo desdobramento é identificar quais as ferramentas e a estrutura de captação que vêm sendo utilizados.

### 4.1 Posicionamento Epistemológico, Abordagem e Método de Pesquisa

Compreender a realidade do Terceiro Setor é uma tarefa complexa porque os fatos que ocorrem estão inter-relacionados e seus atores mantêm uma relação de interdependência.

Uma vez apresentados os principais fundamentos teóricos acerca do terceiro setor e da captação de recursos, procura-se, na sequência, discutir os fundamentos relacionados à epistemologia e as abordagens do modelo dos quatro paradigmas de Burrell e Morgan (1979), que são os paradigmas: humanista radical, estruturalista radical, interpretativista e o funcionalista (Figura 23):

**Figura 23 - Os quatro paradigmas sociológicos na perspectiva de Burrell e Morgan**



Fonte: Baseado em Burrell e Morgan (1979).

O trabalho de Burrell e Morgan (1979) apresenta um leque de alternativas como bases fundamentais das teorias sociais, permitindo a compreensão da importância de se procurar identificar quais os pressupostos dão suporte a teoria social, levando em consideração

O paradigma funcionalista proposto por Burrell e Morgan (1979) está assentado na sociologia da regulação e pressupõe que a sociedade tem uma existência real, concreta e sistemática, que produz um sistema social ordenado e regulado, ou seja, procura explicar o que acontece no mundo social durante sua busca regulação e as relações causais entre os elementos que o constituem.

Por estar enraizado no positivismo lógico, o paradigma funcionalista tende a assumir que o mundo social é composto de situações concretas, mensuráveis e que podem ser estudadas através de abordagens derivadas das ciências naturais pautadas na relação de causa e efeito (OLIVEIRA JR.; PACAGNAN; OLIVEIRA, 2012).

Este estudo se enquadra no paradigma funcionalista com abordagem positivista, porque para compreender o processo de captação de recursos no terceiro setor, foi necessário verificar como a captação de recursos ocorre na prática, procurando regularidades e relações causais, buscando entender a captação do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos com o processo.

A fim de atender os objetivos propostos por este estudo, que é compreender a captação de recursos para o Terceiro Setor e identificar as estratégias utilizadas pelo TS na busca por recursos foi adotada a abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem foi escolhido porque leva a compreensão de problemas, repensando as necessidades, as percepções e opiniões, numa linha sociocultural mais próxima do fenômeno estudado, pois possibilita:

- Aprofundar o conhecimento sobre o terceiro setor, que é um tema complexo e pouco estudado conforme mostrou a revisão bibliográfica;
- Explorar as práticas e estruturas inovadoras entre o terceiro setor e o processo de captação de recursos;
- Compreender as preocupações dos atores sociais, tais como são vividas no cotidiano.

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a abordagem qualitativa é utilizada quando há necessidade de compreender o funcionamento de estruturas e organizações complexas, para evidenciar dados reprimidos ou não articulados, para identificar motivos, pressupostos ou montar quadros de referências.

Em seguida foi necessário esclarecer o método de pesquisa que será utilizado e que consiste em regras e procedimentos estabelecidos para a realização da pesquisa e que auxiliam no esclarecimento das diferentes problemáticas que podem ser encontradas num estudo exploratório.

Segundo Gil (2008, p. 17), pesquisa é definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Para verificar quais padrões ou práticas realizadas durante o processo de captação de recursos pelas OTS's, houve a necessidade de empregar várias técnicas de pesquisa. O Quadro 34 apresenta de forma estrutural, como pode ser classificada a metodologia científica deste estudo:

**Quadro 34 – Classificação de metodologia**

Classificação quanto				
Abordagem	Objetivos	Sujeitos	Coleta de Dados	Análise de dados
Qualitativa	Descritiva	Organização do 3º Setor Captadores	Visita Técnica Grupo Focal Questionário Semiestruturado	Triangulação Descritiva
	Exploratória	Especialistas em Captação	Entrevista	Estatística Básica

**Fonte:** Elaboração própria.

Utilizou-se múltiplos métodos de pesquisa, com abordagem qualitativa, devido à necessidade de conhecer como as OTS's estão organizadas no que se refere à captação de recursos e como esse processo ocorre na prática.

O uso de multi-métodos de investigação é conhecido por triangulação, que significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Segundo Creswell (2007), a técnica de triangulação pode ser usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e os usando para construir uma justificativa para os temas.

A triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação, documentos, etc.), assim como diferentes métodos de análise dos dados (de conteúdo, de discurso, descritiva, métodos e técnicas estatísticas, etc.), conforme apontam Denzin e Lincoln (2000) ao afirmarem que a triangulação consiste em combinar diferentes aspectos metodológicos, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores num só estudo devem ser vista como uma estratégia para acrescentar rigor, amplitude e profundidade a qualquer investigação (validação).

Os conhecimentos e as experiências vividas por esses diferentes públicos (especialistas, captadores de recursos e OTS's), que possuem como referência seu mundo cotidiano, descrevem a compreensão do fenômeno “captação de recursos para o Terceiro Setor”, essa visão mais humana do processo está carregada de intencionalidade. É por meio destas práticas que será possível compreender as atividades que envolvem o tema em estudo e assim pensar parâmetros que também estarão repletos de interpretação segundo a pesquisadora.

Esta seção procurou descrever o foco de pesquisa, o posicionamento epistemológico e abordagem, bem como, a classificação quanto aos objetivos da pesquisa, a natureza da pesquisa, a escolha do objeto de estudo, técnica de coleta e a técnica de análise de dados.

A próxima seção apresenta o processo de planejamento da pesquisa, da coleta e, sistematização dos dados.

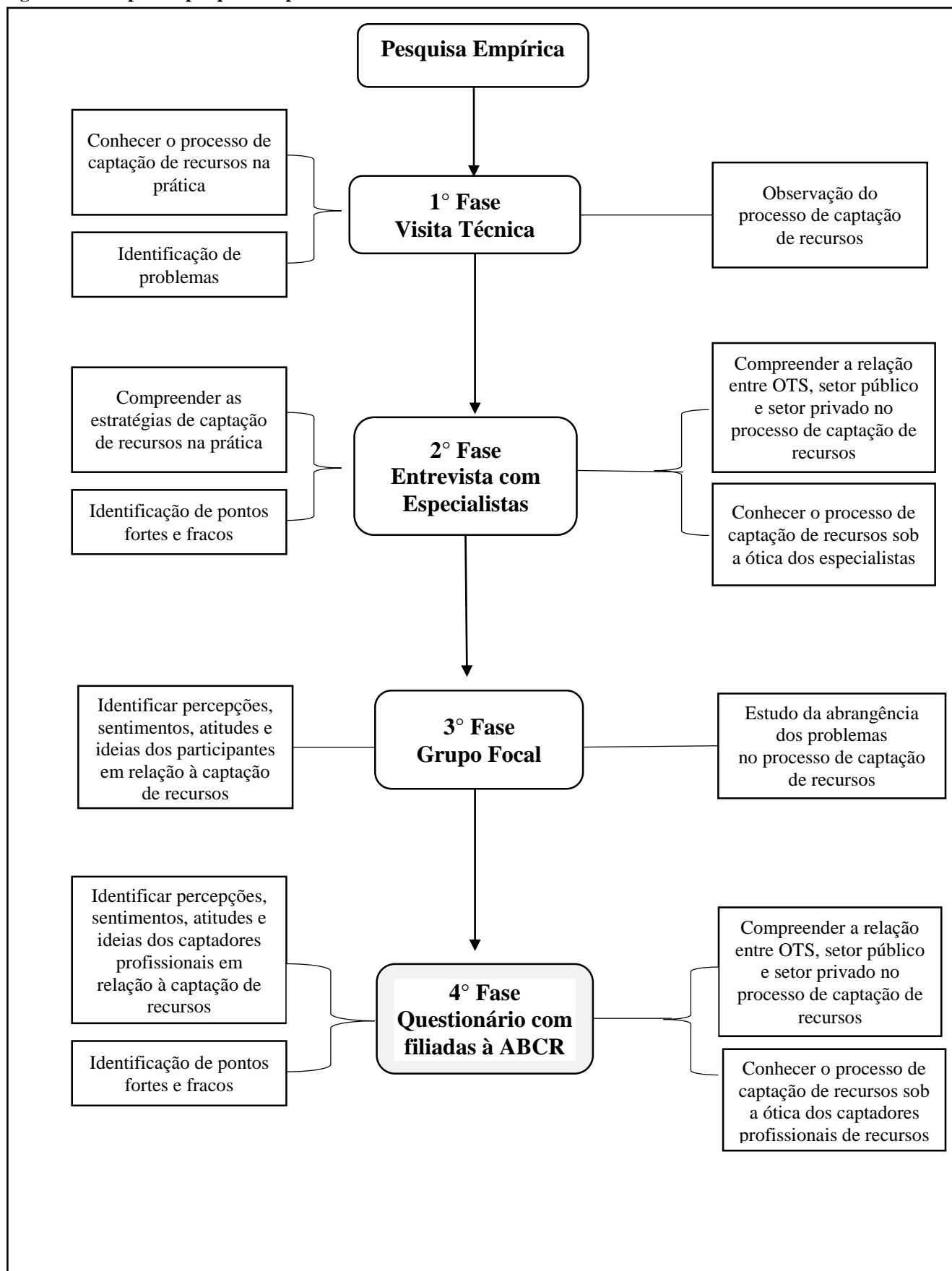
#### **4.2 Processo da Pesquisa Empírica: Objetivos e Etapas**

Como mencionado na introdução, o presente estudo tem como problema de pesquisa verificar: *Quais estratégias são aplicadas no processo de captação de recursos praticado pelas organizações do terceiro setor?*

A pesquisa empírica foi delineada de maneira a identificar possíveis dificuldades que as OTS's enfrentam para buscar recursos, e onde os profissionais estão colaborando para que essa angariação de fato ocorra.

A pesquisa empírica foi estruturada inicialmente em duas fases (visita técnica e entrevista com especialistas), mas após a discussão na banca de qualificação do doutorado, foi solicitado o acréscimo de mais duas fases, portanto, a pesquisa atualmente contém quatro fases (visita técnica, grupo focal, entrevista com especialistas e questionário), conforme detalhamento que pode ser observado na Figura 24:

Figura 24 - Etapas da pesquisa empírica



Fonte: Elaboração própria.



A **primeira fase** consistiu numa visita técnica a uma organização do Terceiro Setor que atua com crianças e adolescentes e tem caráter exploratório, pois visa conhecer e compreender o processo de captação através de pessoas que possuam experiência prática.

A **segunda fase** é centrada na realização de entrevistas em profundidade para levantamento do olhar de especialistas da área referente à captação de recursos, que objetivaram conhecer como ocorre o processo de captação de recursos dentro das instituições e as relações entre as OTS's, o setor público, o privado e a sociedade, além de conhecer a visão de especialistas que atuam na área de captação e/ou fornecem consultorias para as OTS's visando materializar o processo de busca de recursos.

Após a banca de qualificação surgiu a necessidade de realizar duas fases da pesquisa, formadas pela realização de um grupo focal e na aplicação de um questionário em profissionais de captação de recursos.

A **terceira fase** também é exploratória e consiste na realização de um grupo focal com pessoas que são funcionários de organizações do Terceiro Setor e estão envolvidos na captação de recursos, o intuito é identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito do assunto.

A **quarta fase** complementa a **segunda fase**, consiste na aplicação de um questionário semiestruturado com profissionais de captação de recursos vinculados à Associação Brasileira dos Captadores de Recursos (ABCR), para compreender a percepção deles a respeito da captação de recursos e suas estratégias. Houve o retorno de 12 pessoas que responderam ao questionário, essa quantidade não favorece uma análise quantitativa dos dados obtidos, entretanto parte os resultados foram incluídos na análise.

A seguir estão detalhados os protocolos de pesquisa adotados para cada uma destas fases

#### **4.2.1 Primeira fase – visita técnica**

Tendo em vista, portanto, a importância da utilização da visita técnica, Ferreira (2002) propõe que a organização da ida ao campo, deva ser de forma sistematizada, através de um roteiro básico, que será tomado por base para a coleta de informações, contendo identificação (local, data, quem vai participar), os objetivos (resultados esperados), coleta de informações (perguntas, questionário ou formulários), registro dos elementos coletados (caderneta de anotações, fotos), tratamento dos dados coletados e relatório com os resultados.

A organização do Terceiro Setor escolhida para essa parte da pesquisa exploratória se deu por conveniência, a pesquisadora conhecia uma pessoa que trabalhava na organização e

intermediou junto a presidente a liberação para a visita técnica, que foi planejada da seguinte maneira (Quadro 35):

**Quadro 35 – Etapas metodológicas da visita técnica**

ETAPAS	DETALHAMENTO
Identificação	<p>A visita à entidade ocorreu em outubro/2014, a mesma está localizada no interior do Estado de São Paulo, é uma entidade privada sem fins lucrativos e econômicos, fundada em 1986, que trabalha com indivíduos possuidores de deficiência intelectual.</p> <p>Alguns critérios foram considerados na escolha da organização:</p> <p>a) criada há pelo menos 5 anos, organizações mais novas tendem a não ter uma estrutura organizacional completa;</p> <p>b) existência de processos de captação de recursos, para contribuir com a pesquisa e;</p> <p>c) diversidade da origem dos recursos obtidos.</p>
Objetivos	<p>Conhecer o processo de captação de recursos na prática e identificar os principais problemas relacionados ao tema.</p>
Coleta de informações	<p>Elaborou-se um roteiro de entrevista com perguntas relacionadas à captação de recursos (APENDICE A).</p> <p>Inicialmente, uma assistente social ficou responsável por mostrar as dependências da organização e quais os principais departamentos e setores.</p> <p>Em seguida, foi realizada uma entrevista em profundidade com a presidência da organização;</p>
Registro dos elementos coletados	<p>Foram feitas anotações escritas, não foi autorizado a gravação e nem tirar fotos da organização para preservar as pessoas que são tratadas no local.</p>
Tratamento e relatório dos dados	<p>Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, pelo método de análise descritiva.</p>
Ética e sigilo	<p>Não foi elaborado nenhum termo de pesquisa, mas a pesquisadora deixou claro que os dados seriam para fins de pesquisa e que não seriam divulgadas informações que pudessem identificar a entidade.</p>

**Fonte:** elaboração própria

Essa visita foi importante para o delineamento do restante da pesquisa, pois permitiu identificar alguns pontos de tensão no processo de captação de recursos, o que estimulou a realização de um grupo focal para saber se os mesmos problemas eram sentidos por outras organizações do Terceiro Setor.

#### 4.2.2 Segunda fase – entrevista em profundidade

Somente as informações obtidas com a revisão de literatura (visão acadêmica), da visita técnica não foram suficientes para compreender as estratégias de captação. Como fonte complementar de informação para este estudo de caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com os indivíduos que atuam com captação de recursos.

A entrevista é definida por Haguette (1997, p. 86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Optou-se por utilizar entrevistas em profundidade na tentativa de apreender o que era considerado importante para os sujeitos da pesquisa, ao identificar suas perspectivas e sua maneira de entender o objeto de estudo na prática. O objetivo das entrevistas está em saber como um fenômeno é percebido pelo conjunto de entrevistados (DUARTE, 2005).

Na visão de Lakatos e Marconi (1996) preparar a entrevista é uma parte importante da pesquisa, e deve levar em consideração: o planejamento da entrevista (as ações devem ter como foco atingir o objetivo da pesquisa); a escolha do entrevistado (deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado); a oportunidade da entrevista (disponibilidade do entrevistado para a entrevista); oferecer condições que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação de um roteiro ou formulário com as questões importantes.

No Quadro 36 é possível verificar como a entrevista estruturada foi planejada:

**Quadro 36 – Etapas metodológicas da entrevista estruturada**

ETAPAS	DETALHAMENTO
Seleção dos entrevistados	Os entrevistados foram selecionados devido a sua atuação na área de captação de recursos. Ao todo foram selecionados oito profissionais, sendo que um era contato pessoal, dois foram indicados por uma pessoa que trabalha na área social e cinco foram localizados através da internet por atuarem como palestrantes e consultores de captação de recursos.
Contato Preliminar	O convite para participar da pesquisa foi por e-mail, que continha informações sobre a pesquisa e a pesquisadora. O tempo de retorno dos convidados variou entre 2 a 4 dias, sendo que 7 aceitaram prontamente participar da entrevista e apenas um não retornou (APENDICE B).
Agendamento da entrevista	Foram agendadas de acordo com a disponibilidade do entrevistado, que passou a data, o horário, a cidade e o local para encontro, somente dois entrevistados sugeriram fazê-las por <i>skype</i> (um software utilizado para chat e as chamadas de voz e com vídeo). As entrevistas foram realizadas no período de março/2015 a maio2015.
Objetivos	Conhecer a captação de recursos e suas estratégias na visão dos especialistas.
Coleta de informações	Foram elaboradas perguntas relacionadas à captação de recursos com foco a obter respostas que subsidiem alcançar os objetivos da pesquisa (APENDICE C)

**continua**

**conclusão – Quadro 36**

<b>ETAPAS</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
Registro dos elementos coletados	Os entrevistados autorizaram a gravar a entrevista, inclusive as entrevistas realizadas por meio chamadas de áudio e vídeo realizadas pelo <i>Skype</i> .
Tratamento e relatório dos dados	Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, pelo método de análise descritiva.
Ética e sigilo	Antes do início da entrevista, foi explicado aos entrevistados que seria mantido o sigilo das informações e que os dados seriam utilizados somente para fins da pesquisa.

**Fonte:** elaboração própria

As perguntas utilizadas na entrevista estão no Apêndice C (Roteiro de Entrevista Estruturada), elas foram elaboradas de acordo com algumas abordagens, apresentados no Quadro 37:

**Quadro 37 – Abordagens tratadas na entrevista**

<b>ABORDAGENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>Nº DA QUESTÃO</b>
Perfil do entrevistado	Identificar a experiência no que se refere à captação de recursos, bem como seu campo de atuação.	1, 2, 3 e 4
Diferenças na captação entre o Brasil e outros países	A concepção do Terceiro Setor no Brasil é diferente nos Estados Unidos e na Europa, refletindo na cultura e outros fatores relacionados à captação. A intenção é verificar se isso é percebido na prática de captação.	5, 6 e 7
Contexto da captação de recursos	Compreender o contexto da captação de recursos na prática, em relação às dificuldades encontradas, às necessidades das OTS's, as estratégias aplicadas e principais desafios.	8, 9, 10, 11, 12, 18 e 21
Legislação	O Brasil possui diversas Leis que incentivam a doação de recursos para causas de cunho cultural, educativo, esportivo e social. Mas, ao mesmo tempo, impõe uma séria de regras e normas que dificultam o acesso a esse benefício. A intenção é compreender como as OTS's e captadores lidam com essas exigências.	13 e 14
Fatores que afetam a captação	A captação de recursos é uma atividade que envolve diversos atores, e estes são influenciados pelo meio em que vivem. A intenção é analisar se os fatores intrínsecos e extrínsecos afetam a captação de recursos.	19 e 20
Estratégias para captação de recursos	Há uma diversidade nas fontes de recursos, cada qual com suas características e exigências. O intuito dessa pergunta é identificar se há uma padronização que serve para qualquer OTS.	15, 16 e 17
Outros assuntos	Essa questão aberta têm a intenção de verificar se há algum ponto importante que não foi considerado ou vislumbrado durante a entrevista.	22

**Fonte:** Elaboração própria.

A conversa com os entrevistados foi necessária para se entender como a captação de recursos ocorre no Brasil, bem como compreender sua evolução e amadurecimento perante à captação de recursos realizada nos Estados Unidos e na Europa.

A entrevista possibilitou conhecer a profissão de captador de recursos e de que forma eles auxiliam as OTS's a se profissionalizarem e otimizarem a obtenção de recursos, mas para compreender melhor as estratégias utilizadas no Terceiro Setor são necessárias dar continuidade à pesquisa.

Na banca de qualificação foi sugerido que a pesquisa com os especialistas em captação de recursos fosse complementada pelo método Delphi ou pela aplicação de uma *survey*.

Inicialmente, pensou-se em seguir a recomendação de utilizar o método Delphi, que de acordo com Dalkey e Helmer (1963) e Meyrick (2003), é um método cujo objetivo é obter um consenso de opiniões de um grupo de especialistas sobre determinada questão, por meio de uma série de questionários intensivos, intercalados por *feedbacks* controlados acerca de suas opiniões, e coletando suas opiniões novamente, permitindo, assim, que os especialistas respondam às entradas provenientes de outros membros.

Entretanto, a falta de disponibilidade dos especialistas impossibilitou a utilização do método Delphi, pois demandaria reapplicar o questionário por mais duas ou três rodadas, até se obter um consenso entre os especialistas quanto às estratégias de captação de recursos.

Desta forma, optou-se por seguir a segunda recomendação da banca de qualificação, que foi a aplicação de um questionário com os profissionais de captação de recursos filiados à Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR).

#### **4.2.3 Terceira fase – grupo focal (*focus group*)**

A realização da visita técnica permitiu compreender como se dá a captação de recursos, seus processos e dificuldades, mas não permitiu generalizar as informações obtidas para todas as organizações do Terceiro Setor.

Nesse sentido, optou-se buscar por meio da realização de um grupo focal, as percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito da captação de recursos, a fim de gerar novas ideias ou hipóteses.

Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) explicam que o *focus group* é um tipo de entrevista em profundidade, realizada em forma de reunião, cujo objetivo é a interação dentro do grupo, sendo recomendado para gerar informações adicionais a um estudo, ele deve conter

entre quatro (mínimo) e doze (máximo) participantes e ser realizado em três etapas: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados.

Em relação ao moderador do grupo focal o ideal é que não seja o pesquisador, pois ele está diretamente envolvido com o objeto da pesquisa, enquanto se for um moderador externo, ele pode conduzir a discussão sem interferir nas ideias, promover a participação de todos, evitando que haja monopolização da discussão por apenas um participante (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO, SILVA, 2006).

Diante do exposto, o Quadro 38 apresenta o planejamento adotado para a realização deste grupo focal:

**Quadro 38 – Etapas metodológicas do Grupo Focal**

ETAPAS	DETALHAMENTO
Recrutamento dos participantes	<p>Em setembro/2015 foi realizado na Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), o primeiro congresso sobre Terceiro Setor e captação de recursos, neste dia foi aplicado um questionário para identificação dos participantes (APENDICE D).</p> <p>O questionário permitiu identificar os participantes que moravam no Estado de São Paulo e trabalhavam em OTS's e que poderiam fornecer informações mais significativas sobre a captação de recursos.</p> <p>Ao todo foram selecionados 46 participantes que receberam por e-mail o convite para participar do grupo focal, contendo informações sobre a pesquisa e a pesquisadora (APENDICE E).</p>
Quantidade e tamanho dos grupos	<p>Dos convites encaminhados, houve o retorno de 20 participantes, sendo que 15 justificaram que não poderiam participar na data programada e cinco confirmaram presença.</p> <p>Depois foi passado um e-mail somente para os quais confirmaram presença informando mais detalhes, tais como, sala da reunião.</p> <p>No dia da realização do grupo focal apenas quatro pessoas realmente compareceram, atingindo dessa maneira o mínimo de participantes recomendado.</p>
Data e local do grupo focal	<p>O grupo focal foi realizado em 30/11/2015 (segunda-feira) entre 14h e 16h, nas dependências da Unimep, o local era uma sala fechada, num ambiente tranquilo, sem quaisquer objetos que pudessem desviar a atenção do grupo ou interromper as discussões, como e-mails, telefone, outros.</p> <p>As cadeiras foram dispostas em formato de U, para facilitar o contato visual entre todos os participantes (moderador e participantes).</p> <p>Foi deixado claro aos participantes que se alguém precisasse se ausentar ou optasse por sair da discussão, sua vontade seria respeitada.</p> <p>Também foi oferecido um lanche aos participantes.</p>
Moderador	<p>A pessoa convidada para ser moderadora era uma pessoa flexível e formada em comunicação e administração, o que ajudou a conduzir a discussão sem inibir o fluxo de ideias dos participantes. Importante ressaltar que esta pessoa não estava envolvida na pesquisa, afim de evitar indução nos resultados e nem tinha experiência anterior em grupo focal.</p>

**continuação**

**concluído – Quadro 38**

ETAPAS	DETALHAMENTO
Coleta de informações	<p>Elaborou-se um roteiro com perguntas relacionadas à captação de recursos (APENDICE F).</p> <p>As discussões do grupo focal duraram duas horas e ocorreram num ambiente agradável e informal, o que deixou os participantes à vontade para expor ideias, sentimentos, necessidades e opiniões.</p> <p>Houve dinâmica e interação do grupo, os participantes interagiram entre si e não apenas com o moderador.</p>
Registro dos elementos coletados	<p>Os dados do grupo focal foram coletados com um gravador, para a captação fiel das falas.</p> <p>A gravação do grupo focal foi toda transcrita e supervisionada pelo pesquisador.</p> <p>A pesquisadora também fez anotações de suas percepções num bloco de notas.</p>
Tratamento e relatório dos dados	<p>Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, pelo método de análise descritiva.</p>
Ética e sigilo	<p>Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi entregue para os participantes, o mesmo foi lido pela pesquisadora e somente após, os participantes que concordaram com as informações passadas assinaram o TCLE (APENDICE G).</p>

**Fonte:** elaboração própria

A realização do grupo focal possibilitou conhecer o universo da captação de recursos sob a ótica das organizações do Terceiro Setor.

#### 4.2.4 Quarta fase – aplicação de questionário

Essa fase da pesquisa teve por objetivo compreender a tendência das estratégias de captação de recursos praticadas no Terceiro Setor.

A *survey* é um procedimento de coleta de dados através da aplicação de um questionário ou entrevista, que visa à obtenção de dados de determinado grupo de indivíduos. Esses dados podem ser opiniões, ações, crenças, atitudes, gênero, renda, dentro outras informações disponíveis (GIL, 2008; HAIR JR *et al*, 2005).

A revisão bibliográfica sobre o Terceiro Setor e a captação de recursos, bem como a realização da visita técnica numa OTS, a entrevista com especialistas em captação de recursos e do grupo focal com representantes das OTS's, contribuíram para obtenção de informações necessárias à compreensão do contexto do setor na busca de recursos.

Forza (2002) sugere um planejamento cuidadoso na realização de uma *survey*, principalmente em relação a abordagem dos respondentes e na forma com o questionário será

aplicado, sugere também à realização de um teste piloto para verificar: a) se as instruções fornecidas estão claras e objetivas, se as questões estão objetivas e não geram duplo entendimento, e identificar outros problemas dos respondentes.

Diante do exposto, no Quadro 39 é possível verificar como o questionário, foi planejado:

**Quadro 39 – Etapas metodológicas do questionário aplicado**

ETAPAS	DETALHAMENTO
Identificação dos elementos do estudo	<p>Essa parte consiste na revisão da literatura realizada, bem como os relatos da visita técnica, do grupo focal e das entrevistas, para selecionar os pontos chaves que devem ser inseridos no questionário semiestruturado, que ajudarão a responder os objetivos propostos pela pesquisa.</p>
Elaboração do Questionário	<p>Com base no levantamento anterior foram elaboradas questões para compor o questionário semiestruturado. O questionário elaborado foi dividido em cinco seções:</p> <p>(a) Carta de apresentação: traz informações da pesquisadora, dos objetivos e finalidade do estudo, e demais instruções de preenchimento e ética;</p> <p>(b) Caracterização do respondente: são 10 questões que buscam identificar o perfil, tais como gênero, idade, renda, escolaridade, outros;</p> <p>(c) Organizações do Terceiro Setor: essa parte visa identificar o perfil da OTS, por exemplo, atividades desenvolvidas, pessoas beneficiadas, existência de planejamento e uso da estratégia, está composta por 11 questões;</p> <p>(d) Captação de recursos para o Terceiro Setor: nessa fase as 16 questões buscam identificar quais as principais fontes de recursos que sustentam a OTS, as dificuldades encontradas na captação de recursos, bem como quais estratégias e ferramentas são utilizadas;</p> <p>(e) Outras informações: o foco dessa parte é ouvir a opinião dos entrevistados sobre a captação de recursos e suas estratégias, está composto por 3 questões.</p> <p>Ao todo questionário semiestruturado é composto por 40 questões, sendo 9 questões abertas, 4 questões com opções do tipo Likert de 5 pontos, 11 questões possuem alternativas de múltiplas escolhas e 16 questões com alternativas simples.</p>
Pré-teste	<p>A realização de um pré-teste do questionário ocorreu em dezembro/2015 e foi necessária para identificar possíveis falhas na sua elaboração, por exemplo, questões que necessitam ser reformuladas.</p> <p>Foram selecionadas 10 pessoas para fazer o pré-teste, sendo 1 professora da área de administração e TS, 1 professora da área de marketing, 1 especialista em captação, 4 alunos que estudam o terceiro setor e 3 pessoas leigas sobre o assunto, essa diversidade de perfil ajudou nos ajustes do questionário.</p> <p>A solicitação para análise do pré-teste ocorreu por e-mail e durou uma semana, não foi necessário reforçar a importância da colaboração dos respondentes no desenvolvimento da pesquisa.</p>

**continua**



continuação – Quadro 39

ETAPAS	DETALHAMENTO
Administração da pesquisa	<p>Para a realização do questionário semiestruturado optou-se pela divulgação do formulário via internet através da empresa SuaPesquisa, que oferece o serviço de gerenciamento de respondentes, bem como gera relatórios com os resultados obtidos (gráficos, tabelas, dados estatísticos). O questionário foi disponibilizado no site <a href="http://www.suapesquisa.com.br">www.suapesquisa.com.br</a>.</p>
Seleção dos respondentes	<p>O primeiro passo foi entrar em contato com o diretor executivo da ABCR (Associação Brasileira dos Captadores de Recursos) que prontamente se dispôs a divulgar para os associados o link <a href="http://www.suapesquisa.com.br/estrategias3setor/">http://www.suapesquisa.com.br/estrategias3setor/</a> da pesquisa.</p> <p>A ABCR conta em janeiro/2016 com 416 associados distribuídos pelo Brasil, exceto nos estados do Acre, Amapá, Paraíba e Roraima, que não possuem nenhum filiado.</p>
Coleta dos dados	<p>A primeira etapa foi a ABCR informar através do Informativo Membro ABCR n° 142 de 2016 uma breve explicação da pesquisa e o link da pesquisa de internet criada para manter o questionário <i>online</i>. Esse informativo é enviado por e-mail para seus 416 associados. Esse primeiro momento durou 7 dias e o retorno não foi o esperado, apenas três questionários respondidos.</p> <p>A segunda etapa consiste no reenvio do link da pesquisa (questionário <i>online</i>) pela ABCR através do Informativo Membro ABCR n° 143 de 2016. Esse segundo momento também durou 7 dias e o retorno novamente foi mais três questionários respondidos.</p> <p>Na terceira e última etapa divulgada pela a ABCR no Informativo Membro ABCR n° 144 de 2016 foi divulgado novamente com o link da pesquisa (questionário <i>online</i>), com a informação de que era a última oportunidade de participar. Esse terceiro momento durou 7 dias e o retorno foi de mais seis questionários respondidos.</p> <p>Depois de transcorridos 21 dias de pesquisa, a taxa de retorno correspondeu a 2,9% (12 respondentes), como não houve mais retorno dos respondentes, tomou-se a decisão de solicitar a empresa <a href="http://www.suapesquisa.com.br">Suapesquisa.com.br</a> para encerrar a etapa de coleta de dados.</p>
Registro dos elementos coletados	<p>Após o encerramento do período de resposta do questionário, foi acessado o site da empresa <a href="http://www.suapesquisa.com.br">Suapesquisa.com.br</a> para trabalhar os dados coletados e gerar os relatórios necessários. Foi constatado que ocorreu baixo retorno, não podendo ser considerado uma pesquisa <i>survey</i>.</p>
Tratamento e relatório dos dados	<p>Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, pelo método de análise descritiva e estatística básica.</p>
Ética e sigilo	<p>No início do questionário semiestruturado, havia uma carta de apresentação onde consta uma explicação de que seria mantido o sigilo das informações, que os dados seriam utilizados somente para fins da pesquisa e que em qualquer momento a pessoa poderia suspender sua participação.</p>

**Fonte:** elaboração própria

As perguntas utilizadas na pesquisa estão no Apêndice H, para facilitar a busca pelas informações elas foram elaboradas de acordo algumas abordagens da pesquisa, envolvendo estratégia e captação de recursos, conforme podem ser observadas no Quadro 40:

**Quadro 40 – Abordagens tratadas no questionário**

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO	Nº DA QUESTÃO
Perfil do respondente	Identificar o perfil do respondente, como idade, gênero, escolaridade, renda, experiência profissional e campo de atuação.	01 a 10
Área de atuação das OTS's	Verificar quais as atividades desenvolvidas pelas OTS's, bem como o público atendido.	11 e 12
Gestão da OTS	Analisar se a organização possui missão, visão e valores definidos e alinhados com seus objetivos, bem como as principais dificuldades enfrentadas.	12, 14, 15, 16 e 18
Planejamento da OTS	Constar se há preocupação com o planejamento de médio e longo prazo.	17, 19, 20 e, 21
Captação de recursos	Compreender o contexto da captação de recursos na prática, em relação as dificuldades encontradas, as necessidades das OTS's, diversidade das fontes de recursos e principais desafios.	22 a 31
Estratégias para captação de recursos	Identificar se a OTS elabora um planejamento estratégico e se utilizam ferramentas ou estratégias próprias do TS para buscar recursos.	32, 33, 34, 36 e 37
Princípios de governança e estratégia	Verificar se as OTS's reconhecem e praticam princípios básicos de governança e estratégia, tais como: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa, legitimidade, sustentabilidade, parceria e justiça.	35
Outros assuntos	Essa questão aberta tem a intenção de verificar se há algum ponto importante que não foi considerado ou vislumbrado durante a entrevista.	38 a 40

**Fonte:** Elaboração própria.

A realização do questionário contribuiu para conhecer a captação de recursos realizada por profissionais que atuam no Terceiro Setor.

E buscando ilustrar os aspectos que compõem as bases deste estudo, a próxima seção apresenta os sujeitos da pesquisa.

### 4.3 Sujeitos da Pesquisa

O primeiro contato com indivíduos vinculados ao Terceiro Setor ocorreu na visita técnica, realizada em outubro/2014, numa organização do terceiro setor.

No dia da visita, a presidente da instituição atrasou-se e pediu para que uma assistente social acompanhasse, portanto, houveram dois momentos distintos, como descritos abaixo:

- **Primeiro momento:** enquanto a presidente da organização não estava presente, uma assistente social levou a pesquisadora para realizar uma visita pela organização. Nesse momento, os funcionários estavam mais à vontade para explicar como se dá o processo de captação de recursos, as dificuldades e sugestões e de como melhorar o processo.
- **Segundo momento:** visita acompanhada pela presidente da instituição, com explicações sobre a sustentabilidade e captação de recursos. Na sua presença, os funcionários passaram a agir de maneira retraída. Continham-se em dar informações, e suas explicações eram lacônicas, muitas vezes, sem nexos. Nota-se que os funcionários têm “respeito” ou “medo” dela, talvez por receio de repreensão, ou medo de perder o emprego.

Outro ponto interessante é que a pessoa responsável por dar informações apresentou-se como presidente da entidade, disse ocupar o cargo há quase 20 anos, informou ser formada em contabilidade e economia, com vasta experiência no mercado e ingressado na entidade somente após estar aposentada.

Entretanto, durante a realização da primeira parte da entrevista, uma das colaboradas da entidade informou que essa pessoa que se apresentava como sendo a presidente na verdade era a administradora da entidade e não havia concluído o curso superior. O presidente nomeado segundo a mesma pessoa, era outro. Consultando o número do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) da entidade no *site* da Receita Federal ([http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva\\_solicitacao.asp](http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp)), foi confirmado que o presidente da entidade era de fato outra pessoa. Essa atitude demonstra falta de transparência por parte da entidade para com a sociedade e parceiros, além de aparentar que a administradora de entidade age como proprietária da mesma, não respeitando as decisões votadas nas assembleias.

A segunda fase da pesquisa foi a realização da entrevista em profundidade, que aconteceu entre março e maio/2015. Contou com 8 profissionais em captação de recursos que atuam na área. O perfil de cada entrevistado pode ser observado no Quadro 41:

**Quadro 41 – Perfil dos entrevistados**

ENTREVISTADO	PERÍODO DA ENTREVISTA	FORMA	PERFIL
E1	Março/16 (Duração: 40min)	Internet – Via <i>Skype</i>	É formada em publicidade, atuou como empresária na área, em uma agência de publicidade. Interessou-se pelo Terceiro Setor ao fazer campanhas para OTS's e por ter contrato com outros profissionais que intermediavam a Captação de Recursos. Atualmente trabalha como captadora de recursos buscando recursos vinculados a Lei Rouanet e a de Incentivos ao Esporte, aproximando OTS's e seus projetos de organizações empresariais. Ela frisou que não elabora os projetos.
E2	Março/16 (Duração: 2h)	<i>Face to face</i>	Trabalha como professor universitário de disciplinas voltadas à sua área de formação (ciências contábeis) e ao Terceiro Setor. Sua relação com o Terceiro Setor vem de família, inicialmente esteve vinculado à igreja. Atua, também como secretário parlamentar de uma Deputada Federal, e com ela, ministrada palestras, divulgando as formas de captação de recursos públicos, bem como as legislações relacionadas ao assunto. É presidente de uma associação do TS e está vinculado a uma federação de entidades assistenciais.
E3	Abril/16 (Duração: 40min)	<i>Face to face</i>	Sua relação com o TS é antiga, vem da época em que morava na Europa, onde atuava em organizações que socorriam populações menos favorecidas. No Brasil, trabalhou em prefeituras, na área de políticas sociais e prestação de contas. Atualmente trabalha no âmbito municipal, em contas públicas.
E4	Abril/16 (Duração: 2h30min)	<i>Face to face</i>	Atualmente é escritor, empreendedor, consultor do Terceiro Setor e ativista. Foi um dos fundadores e ex-presidente da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). É presidente de um instituto, que atua em prol da cultura de doação no Brasil. É conselheiro de um instituto e duas organizações do Terceiro Setor.
E5	Abril/16 (Duração: 1h30min)	<i>Face to face</i>	Formado em administração pública, com mestrado em administração. Atua como empreendedor social, palestrante e consultor com aperfeiçoamento em gestão, formatação de projetos e captação de recursos, tanto no Brasil, quanto no exterior. Atua há de mais de 20 anos, em organizações sem fins lucrativos, como consultor, com ênfase em planejamento, reorganização administrativa – financeira e mobilização de recursos. Também é professor de pós-graduação, é diretor de um instituto, conselheiro fiscal da ABCR e fundador de uma empresa de consultoria para o Terceiro Setor.
E6	Maió/16 (Duração: 40min)	<i>Face to face</i>	Formado na área de comunicação e pós-graduado em gestão cultural. Atua há mais de 15 anos numa Fundação. Na área de captação começou em 2006, quando recebeu autorização para ter um projeto piloto de captação de recursos para um museu. Depois disso, tornou-se responsável pela estruturação de um setor de mobilização de recursos dentro da fundação.
E7	Maió/16 (Duração: 1h)	Internet – Via <i>Skype</i>	É formado em administração pública e em direito, com especialização em gestão de projetos, gestão de organizações sociais e angariação de fundos. Tem experiência no setor empresarial e social. Já atuou em OTS, inclusive nos Estados Unidos. Atualmente é professor universitário na área do Terceiro Setor. É ainda, membro de uma associação e foi ex-presidente da ABCR.
E8	Maió/16 (Duração: 40min)	<i>Face to face</i>	Possui bacharelado em esportes, pela USP e mestrado em educação física, com ênfase em desporto e educação física da Universidade de Administração de Houston (EUA). Tem experiência na área empresarial e social, no Brasil e nos EUA, na área de gestão de esportes, planejamento estratégico, gestão de eventos desportivos, de treinamento de futebol, <i>marketing</i> esportivo, projetos sociais e eventos. Atua como profissional de negócios de esportes e, atualmente, é responsável pela implantação de um projeto no Rio2016, em parceria com uma empresa esportiva.

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que as pessoas que participaram da entrevista em profundidade têm conhecimento em relação a captação de recursos no Terceiro Setor, além de experiência em diversos segmentos (consultoria, assessoria pública, outros). Por isso, puderam contribuir com informações sobre o processo e estratégias para captar recursos.

Em relação a 3º Etapa, referente ao Grupo Focal realizado em novembro/2015, o convite foi enviado para pessoas que participaram em setembro/2015 de um Simpósio sobre a capacitação de recursos para o Terceiro Setor realizado na Unimep, contando com 152 participantes.

Para o grupo focal foram convidadas somente 46 pessoas, por terem algum vínculo com TS e representassem alguma OTS que atua no estado de São Paulo. O contato com esses sujeitos foi feito por telefone e por e-mail, sendo que 20 retornaram o contato e houve a participação de quatro indivíduos, cujo perfis estão descritos no Quadro 42.

**Quadro 42 – Perfil dos participantes do Grupo Focal**

ENTREVISTADO	ORGANIZAÇÃO	PÚBLICO ATENDIDO	PERFIL
GF1	Fundação (Fundada em 2001)	Pacientes com câncer de todas as idades	Atuou 4 anos como assistente social e há 5 meses, é gestora social.
GF2	Instituição (Fundada em 1906)	Amparo à idosos.	Está no último ano de curso de assistente social e atua, há três anos, na área de captação.
GF3	Instituição (Fundada em 1962)	Abrigo que atende crianças e adolescentes de 0 a 18 anos	Na instituição, atua há 2,5 anos como captadora de recursos, mas tem experiência no TS há mais de 20 anos.
GF4	Entidade (Fundada em 1967)	Projetos socioeducativos para a população de baixa renda em situação de vulnerabilidade social.	É formada como assistente social há 19 anos e na entidade atua como coordenadora de projetos sociais.

**Fonte:** Elaboração própria.

Com exceção da participante GF2, que atua há apenas 3 anos na área, na função de estagiária, todas as demais participantes atuam há mais de 10 anos na área. Já passaram por outras OTS's e possuem uma ampla visão sobre os problemas que existem e aqueles que são comuns para as OTS's.

Por fim, a última fase da pesquisa foi realizada por meio de um questionário aos afiliados à ABCR (ver Quadro 43). Apesar dos resultados positivos na fase de pré-teste, necessários para a validação da *survey*, o processo apresentou limitações devido à dificuldade em obter retorno dos filiados à ABCR, que resultou numa amostra composta por apenas 12 profissionais captadores de recursos, filiados à ABCR, que representam 2,9% da população analisada. No entanto, optou-se por utilizar dos dados obtidos, devido à possibilidade de desvendar as estratégias e olhares para a captação no TS.

**Quadro 43 – Perfil dos participantes do questionário**

RESP.	IDADE	GÊN.	EST.	CIDADE	ESCOLARIDADE	ÁREA DE FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	FORMA DE ATUAÇÃO NO TS	EXPERIÊNCIA NO TS
1	De 41 até 50 anos	F	SP	Jacareí	Cursando mestrado ou doutorado	Comunicação Social	Há 10 anos na área de Captação de Recursos e há mais de 20 anos atuando no setor de Comunicação, sempre na área da saúde.	Acima de 10 anos	Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma organização do Terceiro Setor	Assessoria de comunicação. Busca de patrocinadores para projetos ou causas. Elaboração de projetos, de planos para captação de recursos e prestação de contas. Mobilização de recursos por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais). Monitoramento e avaliação de desempenho, resultados e impacto dos projetos
2	Acima de 60 anos	M	MG	Belo Horizonte	Ensino superior completo	Ciências Econômicas	Trabalho na função de assistente administrativo e financeiro por 10 anos. Economista ativo por 25 anos, na área de planejamento e gestão. Dirigente de grandes, médias e pequenas empresas nos setores privado e público. Militante no Terceiro setor desde o ano 2.000, em funções de dirigente, empregado e ou Consultor.	Acima de 10 anos	Consultor externo, Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma organização do Terceiro Setor. É voluntário em uma organização do Terceiro Setor	Assessoria de <i>marketing</i> . Busca de patrocinadores para projetos ou causas. Elaboração de projetos, de planos para captação de recursos e prestação de contas. Mobilização de recursos por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais).
3	De 41 até 50 anos	M	SP	São Paulo	Especialização ou pós-graduação completo	Administração de Empresas	Vasta experiência em gestão de atendimento a clientes, serviços e produtos. Saiu do 2º setor para empreender no 3º setor. Desenvolveu um sistema para ajudar as ONGs no processo de captação de recursos, por meio de arrecadação de fundos através do programa NF Paulista.	2 anos	Consultor externo. É voluntário em uma organização do Terceiro Setor	Assessoria de <i>marketing</i> . Desenvolvimento de Sistemas de gestão e relacionamento.
4	De 33 até 40 anos	F	RJ	Rio de Janeiro	Ensino superior completo	Publicidade	Mais de 15 anos de experiência em captação de recursos. Trabalhou na Cidade Escola Aprendiz, GIFE, Fundação Abrinq, Aldeias Infantis e <i>Actionaid</i>	Acima de 10 anos	Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma organização do Terceiro Setor	Gestora da área

continua

continuação – Quadro 43

RESP.	IDADE	GÊN.	EST.	CIDADE	ESCOLARIDADE	ÁREA DE FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	FORMA DE ATUAÇÃO NO TS	EXPERIÊNCIA NO TS
5	De 33 até 40 anos	M	SC	Blumenau	Especialização ou pós-graduação completo	Licenciatura em Artes Cênicas. Técnico de Contabilidade. Pós-graduado em Gestão de Negócios	Sócio-gerente de uma empresa com vinte anos de trabalho em desenvolvimento, gestão, captação, elaboração de projetos culturais. Assessor Cultural, Membro do Conselho Editorial e professor universitário.	Entre 6 e 10 anos	Consultor externo. É voluntário em uma organização do terceiro setor	Busca de patrocinadores para projetos ou causas. Elaboração de projetos, de planos, para a captação de recursos e prestação de contas. Mobilização de recursos por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais). Monitoramento e avaliação de desempenho, resultados e impacto dos projetos
6	De 33 até 40 anos	F	MG	Belo Horizonte	Especialização ou pós-graduação completo	Comunicação Social - Relações Públicas	Trabalhou por 8 anos no segmento varejo (moda) na área de <i>marketing</i> , 2 anos numa empresa de desenvolvimento de aplicativos mobile e foi convidada para atuar na área de <i>marketing</i> da organização, desenvolvendo estratégias de mobilização de recursos de pessoas físicas, com ênfase em canal digital.	4 anos	Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma organização do terceiro setor	Assessoria de comunicação e de <i>marketing</i> . Elaboração de planos para a captação de recursos. Monitoramento e avaliação de desempenho resultados e impacto dos projetos
7	De 26 até 32 anos	F	SP	São Paulo	Cursando mestrado ou doutorado	Direito. Especialista em Direito Eleitoral e Processual Eleitoral. Mestranda em Direito Administrativo	Secretária Adjunta do Terceiro Setor na Frente Parlamentar da Saúde e Pesquisas Clínicas-Alesp e Conselheira Participativa Municipal, eleita para a gestão de 2016/2017, da Cidade de São Paulo.	1 ano	Consultor externo. Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma empresa que presta serviços de consultoria e captação de recursos. É voluntário em uma organização do terceiro setor. Membro da Liga de Empreendedorismo	Assessoria contábil, jurídica e legal. Busca de patrocinadores para projetos ou causas. Elaboração de projetos, de planos para captação de recursos e prestação de contas. Mobilização de recursos por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais). Monitoramento e avaliação de desempenho, resultados e impacto dos projetos
8	De 41 até 50 anos	F	MG	Araxá	Ensino superior completo	Administração	Coordena programas de jovens aprendizes, trabalha com projetos de captação para instituições de assistência social.	4 anos	Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma organização do terceiro setor	Elaboração da prestação de contas, Elaboração de projetos

continua

continuação – Quadro 43

RESP.	IDADE	GÊN.	EST.	CIDADE	ESCOLARIDADE	ÁREA DE FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	FORMA DE ATUAÇÃO NO TS	EXPERIÊNCIA NO TS
9	De 33 até 40 anos	M	RO	Porto Velho	Cursando mestrado ou doutorado	Administração	Gestor de Projetos e captador de Recursos, desde de 2006	Entre 6 e 10 anos	Consultor externo. Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma organização do Terceiro Setor. Trabalha em órgão público. É voluntário em uma organização do Terceiro Setor	Assessoria de comunicação e de <i>marketing</i> . Busca de patrocinadores para projetos ou causas. Elaboração de planos para captação de recursos. Mobilização de recursos, por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais). Monitoramento e avaliação de desempenho, resultados e impacto dos projetos
10	De 33 até 40 anos	F	MG	Belo Horizonte	Ensino superior completo	Psicologia	Coordenador de setor Captação de Recursos	3 anos	Autônomo	Coordenação
11	De 41 até 50 anos	M	SP	Bauru	Mestrado ou doutorado completo	Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Jornalismo, Especialista em Leis de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet) e Lei de Incentivo ao Esporte. É Mestre em Ciência da Informação	Tem experiência na área de Administração e Gestão Pública, Elaboração de Projetos, Captação de Recursos, Terceiro Setor e Comunicação. É o Secretário Municipal de Agricultura e Abastecimento. Foi Diretor do Departamento de Elaboração de Projetos, Contratos e Convênios, da Prefeitura. É pesquisador do Laboratório de Estudos em Comunicação, Tecnologia e Educação Cidadã (LECO TEC-Unesp). É ex-professor de graduação e de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e do Terceiro Setor. É sócio fundador de uma empresa de Consultoria em Gestão de Projetos.	Acima de 10 anos	Consultor externo. Trabalha em órgão público	Busca de patrocinadores para projetos ou causas. Elaboração de planos para captação de recursos. Mobilização de recursos por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais).
12	De 41 até 50 anos	M	BA	Salvador	Ensino superior completo	Administração	Captadora, coordenadora de equipe de captação e consultora externa.	2 anos	mix	Assessoria de <i>marketing</i> . Busca de patrocinadores para projetos ou causas. Elaboração de planos para captação de recursos. Mobilização de recursos por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais).

Fonte: Elaboração própria.



Nota-se que os profissionais que atuam com captação de recursos para o Terceiro Setor estão em busca de aperfeiçoamento. A maioria possui algum tipo de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), A área de formação desses profissionais é bem diversificada (artes cênicas, comunicação social, publicidade, economia e administração). A maior parte atua há mais de 10 anos no setor.

E buscando ilustrar os aspectos que compõem as bases deste estudo, a próxima seção apresenta a Matriz de Amarração elaborada para esta pesquisa.

#### **4.4 Matriz de Amarração Metodológica**

Buscando ilustrar os aspectos que compõem as bases deste estudo, elaborou-se a Matriz de Amarração, tomando-se como referência a matriz sugerida por Mazzon (1981), que constitui uma representação matricial em que apresenta uma conexão entre os principais elementos da pesquisa, ou seja, fornece uma abordagem sistêmica da pesquisa.

A matriz de amarração proposta para este estudo contém uma síntese dos procedimentos metodológicos empregados, conforme pode ser observado no Quadro 44:

**Quadro 44– Matriz de amarração**

<b>Problema de Pesquisa</b>			
<i>Quais estratégias são aplicadas no processo de captação de recursos praticado pelas organizações do Terceiro Setor?</i>			
<b>Objetivo Geral</b>			
Analisar o processo de captação de recursos no Brasil, com o propósito de identificar quais as estratégias de captação vêm sendo praticadas.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Autores</b>	<b>Métodos</b>	
		<b>Coleta</b>	<b>Análise</b>
a) <b>Levantar os modelos existentes para captação de recursos no Terceiro Setor.</b> Espera-se que esta análise possibilite compreender como estão sendo captados.	Abumanssur e Hardwick (2011), Barbosa (2009), Brainard e Siplon (2004), Edles (2006), Flanagan (1992), Greenfield (1994), Kelly (1998), Mollick (2013), Murakami (1999), Mungan e Yörüik (2012), O'Connell (1987), Rosso (1991), Tomczak e Brem (2013), UNESNO (1998), Worth (1993).	Pesquisa documental/bibliografia	Análise Descritiva
b) <b>Conhecer a visão dos profissionais de captação de recursos no papel de intermediadores no processo de fundraising.</b> Deseja-se conhecer a prática utilizada pelos captadores com ênfase nas dificuldades enfrentadas e como os mesmos lidam com ela.	ABCR (2014), Bray (2010), GIJP (2008), Kotler e Fox (1995), Pereira (2001), Vergueiro (2013), Voltolini (2004).	Entrevista Grupo Focal Questionário Semiestruturado Visita técnica	Análise Descritiva Triangulação Estatística Simples
c) <b>Identificar as estratégias de captação de recursos praticadas pelas OTS's.</b> Pretende-se verificar quais as técnicas, táticas e métodos vem sendo praticados pelas organizações.	Drucker (1997), Kotler (2000), Mara (2000), Tenório (2008), Whittington (2004).		

**Fonte:** elaboração própria.

O quadro 44 apresenta uma matriz de amarração metodológica com o objetivo de demonstrar os objetivos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise dos dados.

A próxima seção apresenta as categorias utilizadas para analisar os dados coletados obtida por diversos métodos de pesquisa.

#### 4.5 Categorias de Análises

A categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. A intenção ao se estabelecer categorias é a de agrupar elementos, ideias e expressões em torno de conceitos capazes de sintetizar a análise meticulosa dos dados obtidos referente ao processo de captação de recursos no terceiro setor.

O processo de categorização pode ser definido como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero” (BARDIN, 2011, P. 117).

Para a conclusão desta parte, apresenta-se o modelo de análise utilizado para análise dos dados da pesquisa de campo (Quadro 44):

**Quadro 44: Categorização da pesquisa**

CATEGORIAS DE ANÁLISES	SÍNTESE
Estrutura de Gestão das Organizações do Terceiro Setor	Trata sobre as questões jurídicas envolvendo a criação da OTS, bem como a criação de conselhos fiscais e administrativos, além da estrutura envolvendo espaço físico, equipamentos e pessoas.
Captação de Recursos: estrutura e diversidade de fontes	Aborda desde a estrutura que a OTS dispõe para o processo de captação de recursos até a existência de um plano de captação de recursos. Também relaciona as diferentes fontes de recurso, como: próprios, públicos, de terceiros (empresas ou pessoas físicas), de fundações, por eventos, entre outros.
Estratégias para captação de recursos	Menciona as diferentes atividades que ajudam a OTS a escolher a melhor forma de buscar recursos, estipulando metas e prazos, acompanhando os resultados obtidos.
Outras dificuldades encontradas na captação de recursos	Relaciona problemas mencionados pelas OTS's em relação a fatos internos ou externos que interferem na captação de recursos.

**Fonte:** elaboração própria.

Essas categorias serão discutidas no próximo capítulo que traz a apresentação e a análise dos dados coletados obtida por diversos métodos de pesquisa.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PESQUISADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados dos dados da pesquisa obtidos por meio da visita técnica, das entrevistas em profundidade, do Grupo Focal e do questionário semiestruturado. Esses métodos foram utilizados, visando investigar como o processo de captação de recursos ocorre no Brasil, e, assim poder mapear quais estratégias de captação de recursos vem sendo praticadas pelo TS.

### **5.1 Análise dos Dados Pesquisados**

A fim de facilitar a compreensão e a análise dos dados obtidos, optou-se por apresentar os resultados em quatro categorias de análises: estrutura de gestão das organizações do terceiro setor, captação de recursos – estrutura e diversidade de fontes, estratégias de captação de recursos e outras dificuldades encontradas na captação de recursos.

Também tomou-se o cuidado de manter, sob sigilo, a identificação dos participantes da pesquisa, motivo pelo qual adotou-se códigos para identificá-los. O objeto da entrevista será apresentado com o código E mais o número atribuído ao entrevistado, por exemplo: E1, E2, E3 etc. Da mesma forma, será feito com o Grupo Focal, ou seja, será apresentado com GF mais o número atribuído ao participante, por exemplo: GF1, GF2, GF3 etc. No caso da visita técnica, por ter tido apenas a participação de uma pessoa, optou-se por usar o termo “presidente” da entidade visitada. Todas as falas serão expostas em itálico.

#### **5.1.1 Estrutura de Gestão das Organizações do Terceiro Setor**

Nas OTS's, a arrecadação de recursos deve ser contínua. Por isso, para sua efetivação a OTS necessita de um planejamento, gestão e *marketing* bem estruturado e eficiente. Marcondes (2007) defende que uma organização sustentável precisa contar com um suporte de suas estruturas de gestão, e não apenas com ações pontuais. É preciso também, um trabalho de captação estruturado e constante (IDIS, 2014).

A caracterização da estrutura de gestão iniciou pela organização visitada. Primeiramente, houve uma preocupação, por parte da presidente da entidade, de tornar claro o objetivo principal

da instituição, que é o atendimento de pessoas com deficiência intelectual (tem dificuldade para aprender, entender e realizar atividades comuns às outras pessoas) ou com deficiência múltipla (deficiência intelectual associada a outro tipo de deficiência). Promovendo a habilitação ou reabilitação, para sua autonomia, a melhoria da qualidade de vida e para a defesa e garantia de seus direitos (à vida, liberdade, igualdade, não discriminação, segurança, propriedade, educação, saúde, trabalho, moradia, lazer, previdência e assistência social, entre outros).

Atualmente a entidade realiza o atendimento a 300 pessoas com idade entre 0 a 60 anos e que possuem deficiência nas áreas clínica e cognitiva. O atendimento é realizado em prédio próprio, com 1767 m<sup>2</sup> construídos, distribuído em dez salas para atividades (fisioterapia, fonoaudiologia, educação artística, musicoterapia, outras), seis salas de aulas com banheiros adaptados, quatro salas administrativas, uma cozinha, um pátio/refeitório coberto, uma padaria, nove banheiros adaptados, um gabinete odontológico, um consultório médico, uma sala de fisioterapia, almoxarifado, despensa e lavanderia.

No Grupo Focal, quando perguntado a respeito do espaço disponível para atendimento e da quantidade de atendimentos, os relatos permitiram identificar que a OTS, representada por GF1, conta, no momento com, 160 atendimentos. No caso de GF2 a organização atende em torno de 480 idosos, que ficam alocados em pavilhões (masculino e feminino), além de apartamentos privativos e chalés. A entidade do GF3 atende uma média de 106 crianças, (número máximo permitido), distribuídas em seis casas. No caso do GF4, a entidade mantém uma creche de educação infantil e, atualmente, está com 138 crianças com idade entre dois a cinco anos, sede conta com dois pavimentos. No inferior, funciona a entidade e no superior, a creche.

A estrutura física inadequada e a equipe inferior ao necessário são um ponto de conflito para as OTS's, pois estão trabalhando com a capacidade máxima de atendimento e não conseguem atender as expectativas e demandas da sociedade (incluído o governo, os beneficiários e suas familiares) em determinado serviço. O TS não tem a função de substituir o Estado em suas atribuições, mas não raro, acabam desempenhando esse papel.

Uma maneira de amenizar isso é discutir assuntos envolvendo às Parcerias Tri-setoriais, as quais, conforme Theodósio (2008), são marcadas por intrincados entrelaçamentos entre o público e o privado, levam ao acesso desigual de direitos (sobretudo os sociais).

No que se refere à administração da entidade visitada, é a presidente que a gerencia, tomando decisões diárias sobre problemas triviais. Quando surgem problemas de maior relevância e envolvem decisões mais complexas, conta com pessoas que compõem os conselhos de administração, fiscal e consultivo, para decidirem, juntos, sobre o andamento da entidade.

Sobre a diretoria das organizações que participaram do Grupo Focal, notou-se que nem todos sabem, exatamente, como é a tomada de decisão (Quadro 46).

**Quadro 46 – Responsáveis por tomar decisão nas OTS's do Grupo Focal**

PARTICIPANTE	RESPONSÁVEL
GF1	É a própria presidente quem toma as decisões. Ela é filha do homenageado da fundação.
GF2	O responsável hoje é o atual presidente da entidade, mas, não se tem i mais detalhes de como se dá a tomada de decisão. Existe uma Comissão de Contas e um Conselho de Honoráveis que orienta e ajuda na tomada de decisão.
GF3	A gestão da entidade é feita por um diretor, mas existem dois conselhos: um consultivo e um fiscal, que auxiliam na tomada de decisão. O mandato é por dois anos, podendo ser reeleito por mais um mandato.
GF4	O diretor é responsável pela organização, mas, não se sabe como é feita a tomada de decisões.

**Fonte:** elaboração própria.

Em geral, as OTS's devem ser formadas por um Conselho Administrativo ou Diretoria (órgão executor) e Conselho Fiscal (realiza o acompanhamento das contas da fundação). No caso das Fundações, ainda existe o Conselho Curador (decide, em linhas gerais, a forma de atuação da fundação). Toda OTS, para ter acesso a certificações e qualificações voltadas ao Terceiro Setor, bem como, para acessar recursos públicos diversos, precisam ter, em seus estatutos sociais, a previsão da existência de um órgão chamado Conselho Fiscal.

Algumas OTS's podem enfrentar problemas relacionados a composição de sua diretoria ou conselhos, tais como a falta de pessoas para assumir todos os cargos da diretoria. Isso acaba dificultando a elaboração do planejamento da organização e o andamento de suas atividades sociais. Esse tipo de problema existe na entidade, conforme a fala de GF1: *“você não consegue ninguém para participar de diretoria de entidade, não pode ser parente de primeiro grau, só de segundo para cima, mas se você não consegue esses parentes dela, você não consegue concluir o que você tem lá no estatuto... então você não tem a diretoria. Na última assembleia de eleição de diretoria, eu tive que colocar minha família, eu coloquei a minha mãe, eu coloque o meu marido e a psicóloga colocou o marido dela, porque não deu para fechar a diretoria, entendeu? Então... assim... aí, ao mesmo tempo prejudica, porque há família dela na diretoria... minha família na diretoria... quem está de fora não acompanha o trabalho, e fala assim “Nossa!! Lá deve estar dando dinheiro, porque está todo mundo na diretoria da entidade! Entendeu? Tenta ajudar e acaba prejudicando .... se for analisar, não poderia fazer, mas não*

*tem outro jeito. Isso afeta também a elaboração de um regimento interno, conforme expõe GF1: a entidade também não tem regimento interno e já cobraram isso de nós e não tem como fazer.*

A decisão tomada na entidade de GF1 pode gerar uma falta de transparência e de confiabilidade para a sociedade, devido a histórias envolvendo outras OTS's em escândalos de fraudes. Conforme evidencia Vilanova (2004, p.4): "Observa-se no Brasil a multiplicação de organizações do terceiro setor. Algumas apresentam objetivos duvidosos ao praticarem abusos e fraudes [...]"

Quanto mais clara for a mensuração de todo o processo operacional da entidade, mais positivamente esta será vista e, com isso, mais recursos poderão ser arrecadados. Salomon (1997, p. 174) expõe que: "[...] as entidades sem fins lucrativos, têm sido submetidas a sérias contestações sobre seus resultados, não somente pelo número recente de escândalos, mas também pelo crescimento das dúvidas sobre sua eficiência e eficácia".

Outro ponto a ser considerado é que para desenvolver suas atividades, as OTS's necessitam voluntários (não remunerados) ou contratarem empregados (que são remunerados). Esse último pode ser subdividido em empregados sob o regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), os trabalhadores temporários, os autônomos e os estagiários.

A entidade visitada conta com 80 colaboradores contratados, os quais são responsáveis pelas áreas de assistência social, pedagógica e clínica. A presidente comentou que *a quantidade de funcionários é suficiente para as atividades desenvolvidas. Segundo ela, o complicado é gerenciar isso, principalmente quando tem gente que falta, que se afasta pelo INSS, que pede a conta, entra de férias, e assim por diante, qualquer mudança complica a rotina da entidade.*

Sob esse aspecto, no Grupo Focal também houve manifestação dos participantes, GF3 comentou: *olha, eu vejo lá por nós, a gente é em mais de 100 funcionários. Quando eu sai de lá, (entidade onde GF1 trabalha) ... nós éramos meia dúzia.... Mesmo hoje, com cento e tantos funcionários, tem dia que estou tapando buraco de um, que está ainda enrolado.... Estou indo embora, quando não pego, às vezes, a Van e saio por aí com o motorista.*

Está claro que, mesmo com um número aparentemente grande de colaboradores, GF3 se vê realizando tarefas que não correspondem à sua função. Isto pode denotar que existe um desvio de sua atividade que, no caso, era encontrar alternativas de captação de recurso ou ir ao mercado para abrir novas frentes de captação. Quando menos espera, ela acaba realizando afazeres do dia a dia da OTS.

O GF1 complementou essa ideia, declarando que existe uma rotatividade alta de pessoas na instituição. As que são demitidas ou pedem demissão não são substituídas, fazendo com que exista uma sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, um prejuízo no trabalho de captação de recursos. Esse fato pode ser notado na colocação de GF1: *agora tem cinco... cada ano que passa vai diminuindo.... Você não tem como colocar o funcionário para fazer essa parte de..., por exemplo, marketing, não dá.* O GF4 indicou que hoje há 89 pessoas trabalhando, mas já houve muito mais.

Considerando a volume de atendimentos realizados pelas organizações pesquisadas, nota-se que o quadro de colaboradores é insuficiente para atender tal demanda. Isso não permite que as OTS's desempenhem seu papel com eficiência, eficácia e efetividade.

Quando a quantidade de funcionários é insatisfatória não é possível as OTS's realizarem seu trabalho de forma decente, como percebido na fala especialista E5: *Das 300 mil organizações, 80% não têm nenhum funcionário é só voluntário... sobram 50 mil organizações, mais da metade delas apresentam até 5 ou 6 funcionários, mal sobrevivem... sobram umas 10 a 15 mil, se tirar os grandes hospitais e faculdades, que juntos mantêm a maioria dos trabalhadores do Terceiro Setor... sobram umas 4 a 5 mil organizações sérias, que podem fazer um trabalho decente... isso é pouquíssimo, um campo tremendo de crescer!*

Constata-se pelas entrevistadas do Grupo Focal, e na fala de especialistas, que várias OTS's não possuem colaboradores suficientes para manterem em bom funcionamento, seja para atingir seus objetivos institucionais, para realizar suas atividades cotidianas, para captar recursos ou para realizar seus projetos sociais.

Deve-se lembrar que os objetivos institucionais das OTS's são estabelecidos em seu Estatuto e estão baseados na função social idealizada pelos gestores e fundadores da organização. O Estatuto é um documento que traz um conjunto de regras sobre a constituição (denominação, fins e sede), o funcionamento (admissão, demissão e exclusão de associados, fontes de recursos, constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos, composição da diretoria, modo de eleição de seus membros, dissolução da entidade etc.) e as obrigações da entidade (direitos e deveres de associados).

Na entidade visitada, a presidente relatou que na sua entidade, *o Estatuto está dentro do que a legislação pede, foi elaborado por um advogado e consta que não há nenhum tipo de remuneração e nem de distribuição de lucros ou dividendos aos seus associados, dirigentes ou*



*conselheiros e, se houver um eventual superávit, o mesmo será investido nas atividades e propósitos da instituição.*

É importante ressaltar que, apesar do Estatuto ser um dos primeiros documentos a ser elaborado por uma OTS, na prática isso nem sempre é verdade. A GF1 relatou, no Grupo Focal que, *no momento, a entidade não está nem na área da assistência e nem na saúde, nós temos que adequar o estatuto e se (sic) encaixar para conseguir o certificado, tanto na assistência como na saúde.*

No caso da entidade representada por GF1, o serviço prestado pode ser enquadrado em duas áreas, a de assistência e a de saúde. O fato do Estatuto estar inadequado, não permite a obtenção de certificados e, conseqüentemente a obtenção de recursos públicos.

O Estatuto também é um documento que, às vezes, precisa de adequação à nova realidade da organização. A GF4 menciona que a organização precisa desvincular sua imagem da diocese e, para isso, precisa modificar o Estatuto. Explicita essa situação na seguinte fala: *...então nós tiramos Paróquia do nome que não tem nada a ver .....e a gente está tentando tirar o padre também, que dentro do estatuto, ele é um diretor né, a gente está tentando tirar isso, estamos devagar, estão conseguindo mudar o estatuto lá.*

O Estatuto é um documento importante para a obtenção de títulos, certificados e qualificações. Segundo a Comissão (2011), cada título, certificado e/ou qualificação possui uma legislação específica, que deverá ser cumprida pela entidade interessada em obtê-lo, nas esferas Federal, Estadual e Municipal. Por exemplo, no âmbito Federal, podem ser obtidos: o Título de Utilidade Pública Federal (TUPF), o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS), a Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e a Qualificação como Organização Social (OS).

Em relação às certificações, a presidente da entidade visitada informou que: *...possui o Título de Utilidade Pública (Federal, Estadual e Municipal) e o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), obtido no Ministério de Assistência Social por prestar serviços relevantes e por realizar ações assistenciais.*

Na prática, como pode ser observado no relato do grupo focal, obter esses títulos, certificados e qualificações não é tão simples. Porém, cabe salientar que, normalmente, a entidade não consegue obter certificados, visto que cada uma das instâncias (Federal, Estadual e Municipal) exige documentos específicos. Isso se dá, justamente pela falta de coerência entre a área de atuação e a missão da entidade, erros de estrutura jurídica do Estatuto, entre outros.

Nota-se, conforme relatou GF1, que: *...ainda não tem o CEBAS, está lutando há quatro anos e meio para conseguir o CEBAS, é um documento que faz falta para nós.... Só que não depende de nós, depende do governo aprovar e, há 4,5 anos está enrolando.* A justificativa é a de que o governo está com dificuldade de aprovação, mas quando se fala em estrutura, é necessário analisar o motivo de esperar tanto tempo. Deve existir algum erro nas etapas e instâncias de aprovação.

As OTS's nem sempre acham que a obtenção desses certificados é importante, conforme pode ser observado na fala do especialista E8: *as entidades não veem a necessidade ou desconhecem a real importância de ter as certificações da área em que atuam. Por exemplo, CEBAS e em todos os níveis (Municipal, Estadual e Federal).*

Carneiro, Oliveira e Torres (2011) reforçam a ideia de que a obtenção desses títulos, certificados e qualificações atestam que as entidades estão atendendo aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade (transparência de seus atos e prestação de contas), economicidade e da eficiência.

É essencial a entidade manter em dia suas certificações e qualificações para facilitar o acesso a recursos públicos, além de demonstrar a idoneidade da mesma, facilitando também o acesso a recursos de empresas privadas, fundações e órgãos internacionais.

Uma organização, capaz de demonstrar a transparência de suas atividades perante a sociedade consegue, mais facilmente, atingir seus objetivos sociais, pois poderá contar com o apoio da sociedade, além de poder receber verbas públicas.

Nesse contexto, para melhorar a transparência perante a sociedade, as empresas e órgãos públicos, uma OTS deveria ter governança contemplando os seguintes princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social.

É essencial que as OTS's procurem adotar essas práticas de governança para a captação de recursos, conforme pode ser observado na fala do especialista E8: *as entidades não percebem que independente de seu porte ou área de atuação, elas precisam ter uma estrutura de captação de recursos e possuem atributos, como a transparência, a prestação de contas, além de atuarem com conformidade com a legislação. Isso é essencial para fortalecer o relacionamento com seus doadores. O especialista E6 complementa que: quando você fala em transparência, a transparência não é do setor de captação, ela é da organização.*

Dentro da governança outro ponto importante é em relação a prestação de contas, as OTS's brasileiras precisam melhorar essa questão em relação a lá fora, como relata o

especialista E7: *tem que se fazer uma prestação de contas anuais para o governo, tem que ser transparente, por exemplo, nos EUA o governo inclusive coloca essa prestação de contas online, todo mundo acessa, tem muita transparência no dinheiro que é doado para as ONG's, mais até que no Brasil.*

No questionário aplicado, os respondentes foram abordados em relação à questão da transparência, reputação e prestação de contas (Tabela 14):

**Tabela 14 – Transparência, reputação e prestação de contas**

Questões	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente
Quando uma organização é transparente, ou seja, divulga as atividades que realiza através site, e-mail, jornais, e presta conta dos valores gastos, isso gera uma maior confiança dos doadores na organização.	91,67%	8,33%	0%	0%	0%
Manter ou criar uma boa reputação da organização é uma preocupação dos dirigentes.	83,33%	8,33%	0%	8,33%	0%
A organização faz um tratamento justo para com todos os colaboradores, associados, pessoas atendidas e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ), e considera inaceitáveis quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto.	58,33%	16,67%	16,67%	8,33%	0%
Não há necessidade de demonstrar onde os recursos doados estão sendo aplicados e nem o impacto que essas ações causam na sociedade.	0%	0%	8,33%	0%	91,67%

**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se na Tabela 14, que os respondentes são unânimes ao afirmar que a transparência é essencial para uma OTS, e que a prestação de contas dos recursos utilizados deve ser feita, bem como a divulgação dos impactos sociais. Também é possível perceber que há preocupação dos dirigentes com a reputação da organização. Cabe o aprofundamento do assunto, para verificar se as atitudes tomadas diariamente nas organizações condizem com as perspectivas percebidas pelos respondentes.

A adoção de boas práticas de governança objetiva a redução da desigualdade de informações entre os financiadores e os destinatários, alinhando interesses com a finalidade de preservar e estabelecer as relações que devem ser pautadas na confiança e legitimidade, fazendo com que a sociedade compreenda o objetivo da ação social a ser financiado facilitando seu

acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (DOWBOR; DOWBOR, 2014; IBGC, 2009).

Para as OTS's, a prestação de contas é uma necessidade perante os seus doadores, a fim de promover a transparência dos recursos obtidos e utilizados indicar onde foram aplicados e comunicar os resultados sociais que foram obtidos. Isto deve ser feito não só no momento que precisam de recursos, mas constantemente, para que possa garantir a continuidade das doações necessárias à sua sobrevivência.

Na entidade visitada, a presidente informou que: *a escrituração contábil e fiscal é formalizada, as demonstrações contábeis, após serem aprovadas pelo Conselho Fiscal, são publicadas em jornal de maior circulação da cidade (...) além de ser uma exigência, é uma forma de prestar contas aos associados, colaboradores, pais, alunos e comunidade em geral, da boa aplicação dos recursos da entidade.*

Nota-se, na fala dessa entrevista, que a preocupação está centrada nos recursos financeiros, o que é bom. Porém, existe um ponto negativo para a entidade: o de não possuir um *site* próprio. Isso dificulta a divulgação das demonstrações contábeis, certificações, resultados sociais e outros fatos relevantes para a sociedade. A entidade criou um perfil no *facebook*, que é utilizado para divulgar os tipos de atendimentos prestados, a realização de bazar ou eventos beneficentes e campanhas de conscientização. No entanto, não há nenhuma outra forma de divulgação desses demonstrativos ou de prestação de contas. Além disso, o público que recebe informações é restrito, são aproximadamente 4,5 mil seguidores.

A realidade da prestação de contas das entidades que participaram do Grupo Focal não é muito diferente da entidade visitada.

A entrevistada, GF1 relata que, *devido à falta de dinheiro para poder pagar a pessoa para fazer (prestação de contas), a nossa psicóloga, por exemplo, ela cuida da venda da pizza, ela que mexe no facebook, ela que mexe no site, você entendeu? ... a gente utiliza muito o facebook e o site que a entidade, tem que incluir vídeo institucional com as atividades que a entidade desenvolve.* No caso desta entidade, ela possui um *site* próprio, no qual existe uma aba de “prestação de contas”. Nela é possível acessar atas, estatuto, CNPJ, certidões negativas, mas não existe composição da diretoria e nenhum demonstrativo contábil ou financeiro. Ela também criou uma página no *facebook*, onde divulga suas principais atividades, mas não presta contas por esse veículo de comunicação. Possui, aproximadamente, 1,5 mil seguidores.

Em relação à entidade, representada pela GF2, a mesma não se manifestou, quando perguntado sobre a questão de prestação de contas. Mas, mencionou: *fazemos a divulgação de eventos e atividades por facebook, jornal. Cartazes também.* A entidade tem um *site* próprio, onde constam informações sobre a diretoria, a equipe e estrutura administrativa. São divulgados alguns dados oficiais: CNPJ, reconhecimento de utilidade pública, certificados, mas não permite acesso a nenhum outro documento (atas, estatutos). Tampouco divulga a prestação de contas. A entidade também criou uma página no *facebook*, onde divulga suas principais atividades. São aproximadamente, 4 mil seguidores.

No caso da entidade representada por GF3, atualmente possuem uma pessoa que faz as suas divulgações. Conforme relato de GF3: *(...)eu que divulgava, eu divulgava a minha pizza do meu jeito, pegava uma foto de uma pizza do google, jogava lá e escrevia: pessoal, “estou...”, num apelo, e hoje a gente tem um rapaz que trabalha, o Rodrigo, maravilhoso! Faz a parte de comunicação, isso facilita demais!* A entidade representada por GF3, das que participavam do Grupo Focal, é a única que divulga no *site* e disponibiliza acesso aos seguintes documentos: Estatuto, certidões negativas, certificados de utilidade pública, atas e demonstrações contábeis. Ela também criou uma página no *facebook*, onde divulga as atividades promovidas ou já realizadas pela entidade, faz agradecimentos aos seus apoiadores, divulga fotos dos eventos, compartilha notícias com divulgação da entidade. Enfim, utiliza a página frequentemente.

A entrevistada, GF4 declarou: *tenho que fazer uma prestação de contas para uma empresa da cidade, eu faço uma prestação parcial e (sic) depois, no final do ano, uma total. Eu mando o relatório. Opa!* Ela também faz a prestação de contas por telefone e e-mail: *por telefone expliquei, mas mandei e-mail.....daí eu passei todo o relatório: prestação de contas, as fotos, e tenho facebook, que é colocado o projeto, e tudo o que acontece.* A entidade não tem *site* próprio, somente aparece como uma aba no *site* da paróquia ao qual era vinculada. Neste outro *site*, ao ser acessada a aba, encontra-se a mensagem “em breve”, ou seja, não tem nenhuma informação. Apesar da participante, GF4, mencionar que divulga o projeto no *facebook*, a entidade não foi localizada em tal meio.

As informações divulgadas pelas entidades captadoras são fundamentais para sustentar sua continuidade, mas nem a maneira como a comunicação foi realizada facilita a captação de recursos, muitas vezes as OTS's esquecem no momento de fazer algum pronunciamento que o foco é a busca e o convívio com aliados. O especialista E4 expõe isso na sua fala: *depende de como essa tarefa de divulgação foi feita ... não pode ser o extremo de dizer tudo o que penso*

*“quero o dinheiro desses caras” e nem o extremo de pensar que tudo é divulgação, é marketing. No meio desses dois extremos tem “como eu lido com a busca e convívio dos aliados?” Na grande maioria dos casos, a organização erra na dose da comunicação, confundem... se ninguém doa ou ajuda, o jeito que você pediu ou a comunicação que foi feita está errado.*

No caso das OTS's, a administração da organização deve cultivar o 'desejo de informar', pois a boa comunicação (interna e externa), quando espontânea, franca e rápida resulta um clima de confiança, e devem ser informados dados do desempenho econômico-financeiro e também os fatores intangíveis que norteiam a ação social (IBGC, 2009).

Há uma preocupação de que as OTS's falhem na comunicação com o doador e passem mensagens erradas, no entanto, a formação de aliados vai além da mensagem escrita ou verbal, tem que considerar como o doador se sente em relação à imagem da organização, como explicado pelo especialista E4: *para o doador a mensagem embutida é “eu quero me aliar por causa do sucesso”, não quero me aliar porque tenho pena, porque sou coitadinho, isso é bom para esmola, funciona somente uma vez, quando não quer ver o cara sempre do seu lado. Por exemplo, o Greenpeace, é cool, é bacana, é legal, aparece na mídia, é por isso que quero me aliar, dizer que sou doador... se quero aliar a quermesse da igreja, é porque sempre está cheio de gente, ninguém fala “ninguém vai lá, mas ajudo porque sou amigo do padre”. Outro exemplo, a pessoa vai num jantar beneficente com 30 mesas vendidas e 70 mesas vazias, a primeira sensação é falar “Que mico! Não vou mais ajudar! Não venho mais!” Percebe? Você passa a mensagem errada.*

A comunicação no TS é essencial para divulgar o trabalho realizado pela organização, consolidando sua imagem junto à sociedade, criando um relacionamento transparente e ético com seus diferentes públicos, tornando possível o envolvimento de doadores, que podem apoiar e contribuir para a manutenção da OTS e suas ações. Para Meneghetti (2001), o uso da comunicação no Terceiro Setor deve-se a três focos principais: projetar a imagem da instituição, captar recursos ou potencializar o impacto das ações.

O especialista E2 relata que algumas pessoas têm uma percepção errônea sobre o TS e não tem uma concepção clara a respeito, como é observado na sua fala: *... muitas pessoas me procuraram porque quer montar uma entidade, mas assim... vamos com muito jeito, já ouvi frases "Estou desempregado, vou montar uma Ong"... para ser dirigente de uma ONG a pessoa precisa ser estruturada, você nunca vai dar aquilo que não tem... para mim é muito claro.*

O papel do Terceiro Setor não é substituir o Estado, mas mostrar que suas ações são necessárias para a sociedade. Entretanto, para que consigam atingir seus objetivos de beneficiar a sociedade, e para se manter em funcionamento, também é preciso manter a organização bem administrada.

Para que as OTS's se mantenham em funcionamento e de maneira sustentável para continuar cumprindo sua missão e objetivos é fundamental ter uma boa gestão, nesse sentido, o especialista E2 relata: *a principal questão é da gestão dela (organização) ... muitas pessoas assumem uma diretoria sem entender porque ela está aí, não entendem adequadamente qual a missão. Por exemplo, uma organização estava para ser fechada, a forma que eles a conduziam não estava dentro da política, então não estavam conseguindo se articular, envolver a comunidade, envolver as entidades, levantar as informações adequadas, ou seja, começo a executar aquilo que não é meu objetivo institucional, minha missão... toda vez que uma entidade faz isso ela (organização) se perde.*

É fundamental que a organização incorpore sua visão e sua missão numa estrutura e num plano de ação e gestão. Beggy (2002) diz que a gestão de uma organização sem fins lucrativos não pode ser realizada de maneira improvisada, a gestão deve ser sistemática.

Uma pessoa quando resolve assumir uma OTS, não basta ser simpatizante com a causa, é imprescindível ter conhecimentos sobre gestão, conforme pode ser observado na fala de E2: *Às vezes ele está interessado em realizar seu sonho, e se perde, o sonho é prático, ele poderia ser voluntário, mas, ele quer ser gestor, e falta profissionalismo, gestão para aquela área... a pessoa gosta da causa, mas, hoje ela tem que ser uma gestora, tem que entender de gestão para conduzir uma instituição... Hoje o 3 setor precisa de gestão!*

Nesse sentido, para uma boa gestão social é preciso reconhecer a natureza pública e o espaço de atuação da organização, bem como reconhecer sua missão institucional nesse espaço (CABRAL, 2009).

As OTS's precisam profissionalizar sua gestão e os dirigentes tem que apoiar, entender que não estão transformando a organização numa empresa lucrativa e que essas mudanças farão organização crescer, essa visão pode ser percebida na fala do especialista E5: *o problema da gestão é grande, falta de profissionalismo, falta de conhecimento, falta profissionalismo da gestão... "ahh vai transformar minha ONG em empresa? " Não é assim que acontece, tem que ser profissional, não pode ser mais "acho que é assim", é desta forma que as 300 mil ONG's do Brasil são administradas. Depois falam que é falta de dinheiro, quando ela me fala isso, eu*

*já sei que não é! É falta de gestão, é falta de planejamento, quando bem planejado você consegue as coisas. O problema maior não é a captação, é a gestão!*

Os respondentes do questionário também opinaram sobre a gestão das OTS's, como pode ser observado na Tabela 15:

**Tabela 15 – Gestão das OTS's dos respondentes do questionário**

Questões	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente
Os dirigentes, Conselho Administrativo ou Presidente da organização demonstraram zelo pela sustentabilidade e continuidade da organização.	66,67%	25%	0%	0%	8,33%
A organização não possui práticas de gestão definidas e nem controle interno dos processos (operacionais, financeiros, sociais) que realiza.	8,33%	41,67%	0%	8,33%	41,67%
Disponibilizar recursos para montar uma equipe, adquirir ferramentas e montar estrutura para realizar a captação de recursos é um investimento, e não uma despesa.	83,33%	16,67%	0%	0%	0%

**Fonte:** elaboração própria

Nota-se pela Tabela 15, que os respondentes do questionário têm uma percepção de que o corpo administrativo da organização preza por sua continuidade e pensa na sustentabilidade da mesma, além de tratar de maneira acertada seus *stakeholders* e disponibilizar uma estrutura adequada para a captação de recursos. Entretanto, os respondentes discordam no que se refere às práticas de gestão, metade acredita que os processos (operacionais, financeiros e sociais) são tratados adequadamente, a outra metade não. Provavelmente essa distorção, deve-se ao fato da amostra ser pequena, e conter respondentes de organizações que já são estruturadas e de outras organizações que ainda estão em fase de estruturação.

A realização de uma boa gestão das OTS's está vinculada a adoção de boas práticas de gestão, com diretrizes claras, leis e regulamentos de suas atividades, bem como, um bom relacionamento entre a direção, funcionários, e demais partes interessadas na organização. Nota-se pela fala de E2: *na questão da organização... você tem o assistente social, o pedagogo... o técnico entende de uma forma, a diretoria com seus sonhos e anseios de outra, eles não conseguem se integrar... é preciso que um mostre a visão e o outro execute a missão para poder atender o assistido que é necessitado, se não estiver claro esse cenário, aí as entidades têm dificuldade.*



Uma forma de maneira para atingir tais objetivos é elaboração de um planejamento estratégico, que respeite a missão, a visão e os valores, estabeleça estratégias e metas que norteiem os planos e ações diárias da OTS para que os objetivos sejam atingidos. No caso das OTS, o desempenho deve ser planejado a partir da sua finalidade, elemento fundamental para a definição e viabilização de seus resultados sociais (DRUCKER, 1997).

Nesse sentido, as OTS's devem ser organizadas levando em consideração se planejamento realizado pela diretoria da organização está alinhado com seus objetivos institucionais, lembrando que é preciso considerar as políticas públicas existentes, é preciso compreendê-las, conforme relatado por E2: *para mim é muito claro... o entendimento das políticas públicas, a deficiência em gestão, e o alinhamento estratégico da visão da diretoria com a missão dos funcionários, para atingir seus usuários... quando isso é claro, ela se organiza... quando não é, ela tem problemas, começa a patinar, não vai cumprir sua missão. Quando eu (organização) me organizo, fica tudo mais transparente, mais claro, a sociedade passa a enxergar de forma diferente. Estou falando isso, porque em todas as organizações que eu passei, que eu presidi nunca tive problema de recursos, nunca pedi nada, as pessoas vêm atrás de mim para saber o que eu preciso para ajudar, elas conseguem enxergar que está ocorrendo uma transformação ao redor. Onde há transformação, eu estou atingindo meu objetivo, por isso tem que estar focado no objetivo institucional!*

Segundo Dowbor (1999) reforça essa ideia ao afirmar que para uma gestão adequada é necessário repensar a maneira da gestão social, entender a relação entre o político, o econômico e o social, escutar os atores estatais, empresariais e comunitários.

Os respondentes do questionário aplicado também deram opinião sobre a gestão da organização, como pode ser notado na Tabela 16:

**Tabela 16 – Missão, visão e valores na opinião dos respondentes do questionário**

QUESTÃO	SIM		NÃO		NÃO SEI INFORMAR	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
13 - A organização onde atua ou presta consultoria possui uma declaração escrita de sua missão?	10	83,33	2	16,67	0	0
14 - A organização onde atua ou presta consultoria possui uma declaração escrita de sua visão de futuro?	9	75,0	3	25,0	0	0
15 - A organização onde atua ou presta consultoria possui uma declaração escrita de de seus princípios e valores?	10	83,33	2	16,67	0	0
16 - A organização onde atua ou presta consultoria possui registro de seus objetivos e metas?	10	83,33	1	8,33	1	8,33

**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se pela Tabela 16, que as OTS's que contam com profissionais em captação de recursos, já estão mais organizadas no que se refere a missão, visão, e valores, além de terem definidas seus objetivos e metas.

As OTS's devem ter essa preocupação, porque as informações sobre a forma que atuam e se seguem seus objetivos sociais podem interessar a outras pessoas, por exemplo, representantes públicos, empresas, doadores eventuais, voluntários, os beneficiários, a comunidade beneficiada e até a sociedade em geral.

No que tange a prestação de contas, ela pode ser financeira (demonstrativos contábeis) e financeira (relatórios de atividades). A financeira existe mais para atender às exigências da legislação e do governo, do que para tornar transparente e elucidar perante seus associados, beneficiários diretos, a sociedade e demais doadores, a maneira como foram gastos os seus recursos.

Quanto à prestação de contas não financeira, nota-se que nenhuma entidade divulga um relatório mensal ou anual contendo os trabalhos realizados. A entidade, representada por GF3 é a que mais divulga suas atividades. Apresenta, ainda, um tipo de relatório do que foi realizado, por meio do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUMDECA).

Quando as OTS's não divulgam a prestação de contas, demonstram falta de transparência perante a sociedade. Deixam de lado o fato de que, quanto maior o contato da sociedade com as atividades da entidade, maior será sua imagem de instituição idônea. Quando isso acontece os doadores sentir-se-ão mais à vontade para doar ou ajudar a entidade a crescer.

Na opinião de Cruz (2002, p.1): “[...] o doador raciocina da seguinte forma: se não sabe de que maneira seus recursos foram aplicados, se não se sente capaz de vislumbrar resultados, não tem estímulo para doar mais”.

Nota-se que, quando se aborda o tema “estrutura”, existe uma deficiência no tangente à estrutura de pessoal responsável pela parte operacional da entidade, inclusive com acúmulo de função. Essa situação afeta o desempenho estratégico, pois está focado apenas nas atividades operacionais diárias da entidade, gerando um prejuízo para as atividades de captação de recursos.

Além disso, ocorre um problema concreto de comunicação, seja relacionado aos aspectos financeiros da OTS, seja aos relacionados às atividades e aos resultados sociais que essa entidade realiza. Há, portanto, um comprometimento das captações futuras, já que o que está em jogo é a confiabilidade da mesma perante a sociedade. Neste sentido, valeria um olhar mais

cuidadoso para a estrutura das OTS's. Em primeiro lugar, há que se ter claro a missão da organização e ajustar seu Estatuto e Regimento Interno, de modo a possibilitar a obtenção de certificações, titulações e qualificações. Essas iniciativas podem gerar uma maior credibilidade e outras possibilidades de obter recursos.

Para essa gestão ser mais profissional, as OTS's precisam estar juridicamente constituídas (Estatuto e Regimento), precisam incluir em sua diretoria e conselhos pessoas que realmente se importam com a causa e que entendam de gestão para ajudar a conduzir a organização, precisam de uma estrutura mínima para funcionamento com colaboradores e voluntários, além de recursos físicos e financeiros, e como precisam elaborar um planejamento estratégico com metas e prazos bem definidos.

As OTS's têm que compreender que se não possuírem uma estrutura e um planejamento mínimo, não conseguem elaborar ou montar um plano de captação que funcione. No Grupo Focal foi possível notar que na maioria delas a responsabilidade por captar recursos é da assistente social, que é uma profissional habilitada para atuar em questões sociais, nas políticas sociais públicas, privadas e nas organizações não governamentais, mas nem sempre todas possuem competências necessárias para realizar a captação de forma eficiente.

Esse processo de profissionalização das organizações envolve vários aspectos, desde contar com uma estrutura física adequada, uma quantidade mínima de colaboradores ou voluntários para que as atividades necessárias não sejam descontinuadas, a elaboração de um plano estratégico organizacional até contar com o apoio do corpo administrativo.

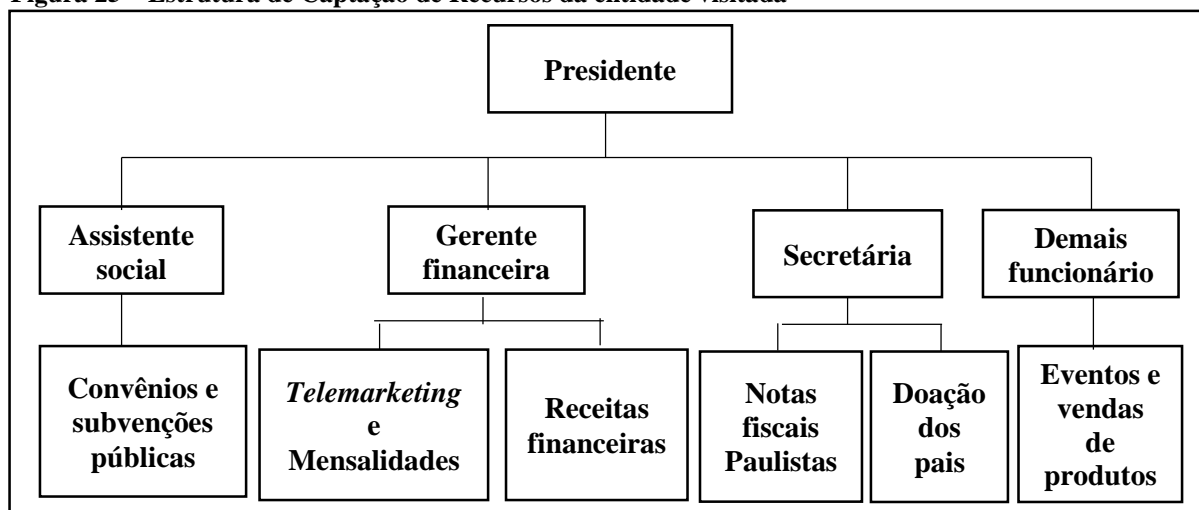
Assim, os especialistas corroboram que muitas organizações são imediatistas, não elaboram um planejamento estratégico pensando na sobrevivência da OTS. Outras organizações acreditam que esse planejamento é função do captador de recursos, e os especialistas são taxativos em afirmar que a definição da missão, visão, valores e o plano estratégico são essenciais para a captação de recursos, porém, não são de competência deles e sim dos gerentes, diretores ou presidentes das OTS's.

Neste sentido, a próxima seção discutirá sobre a estrutura de captação de recursos presentes nas organizações pesquisadas.

### **5.1.2 Captação de recursos: estrutura e diversidade de recursos**

No caso da entidade visitada, a presidente informou que não possuem um setor específico de Captação de Recursos e que, hoje, a busca de recursos está distribuída, conforme pode ser observado na Figura 25:

**Figura 25 – Estrutura de Captação de Recursos da entidade visitada**



Fonte: elaboração própria.

Percebe-se que, apesar da entidade não possuir um setor específico para captação de recursos, ela consegue manter e partilhar as tarefas para as várias funções dentro da entidade. Porém, está organizada com uma estrutura informal, com pessoas responsáveis por diferentes fontes de recursos. Observou-se que, apesar de haver deficiência na forma de distribuição das atividades de captação de recursos, as pessoas envolvidas nessa atividade aparentam ter competência para fazer o trabalho, mesmo com o acúmulo de outros cargos.

No que se refere ao *telemarketing*, ao recebimento das mensalidades, as doações dos pais e a arrecadação em eventos, como estão sob a responsabilidade de pessoas diferentes, podem correr o risco de não estabelecer um vínculo da organização com o doador, podendo não transmitir nesta captação a identidade organizacional e gerar uma disputa interna de recursos com o mesmo doador.

No Grupo Focal, a estrutura de Captação de Recursos também esteve em pauta e o participante, GF1, declarou que na organização onde trabalha: *não tem setores específicos para essa captação... eu que estou como gestora, faço um pouco e a assistente social, quando tem tempo, faz outro pouco... tem a questão de capacidade, se não tiver um setor de captação de recursos para você ficar lembrando, pedir um mês...pedir dali três meses... reforçar, fazer o processo, não dá, não tem resultado! Só que ao mesmo tempo, é difícil fazer com a diretoria entenda que você tem que ter um setor para fazer isso, a diretoria não entende.... Na cabeça do presidente ou do diretor é como se a entidade fosse um banco de emprego.... Cada um faz uma função, não é fazer um pouco de cada. Para nós, hoje, no dia a dia, é meio complicado. Completa dizendo que, devido à família dela (da presidente), ter uma situação financeira, mais*

*confortável, as pessoas têm uma visão de que a entidade sobrevive com as empresas (com os recursos das empresas) que a família tem.*

Pode-se notar que existe uma confusão dos doadores sobre a pertença da entidade, pois julgam que a fundação deve ser mantida pela organização empresarial dos proponentes da mesma. Cabe salientar que, na concepção dessa fundação, ocorreu um equívoco. Não houve uma destinação de parte das receitas ou dos lucros da organização empresarial pertencente à família para a manutenção da mesma, foi concedido apenas um terreno. Segundo informação de GF1, *esse terreno não se pode vender, então foi um presente de grego, não pode vender, você não pode alugar, você não pode fazer nada, só pode usar, mas vai usar de que jeito? A entidade vive no vermelho, vai construir o que e com que dinheiro lá....*

Nota-se que, a fundação representada por GF1, hoje tem a sede própria, porque a prefeitura doou o terreno em sistema comodato e as empresas da família, por meio de pedidos de doações, conseguiu construir sua sede lá. Apesar de ter deixado de pagar aluguel, é a entidade de GF1 que mantém o prédio e, atualmente, necessita de reformas.

Fazendo uma relação entre a estrutura de concepção dessa OTS e a captação de recursos, a constituição equivocada pode comprometer toda a estratégia de captação de recursos, seja pela confusão em compreender o papel da família fundadora da OTS, seja por não conseguir certificações para obter recursos públicos ou até mesmo a ideia que os doadores têm de que a entidade não necessita de recursos, já que a pertence a uma família capaz de mantê-la.

Lengler, Cruz e Jacobsen (2010) reforçam a ideia de que, nas OTS'S com menor estrutura, a dificuldade de captação de recursos cresce ainda mais e compromete os seus resultados. A única saída que pode fazer frente à essa dificuldade crescente é a profissionalização e a concentração da intermediação entre doadores e tomadores.

A entidade do entrevistado de GF2, já está consolidada. Porém, a estrutura de captação ainda não está profissionalizada. Segundo relatou o entrevistado em referência, *quem faz as coisas (captação de recursos) é o serviço social, não tem colaboração dos recursos humanos para essas coisas, sobra tudo para o serviço social ... são quatro assistentes sociais e duas estagiárias. Quando se pretende captar recursos por meio de um projeto, a liderança, segundo GF2, é feita por uma assistente social, em conjunto com uma advogada. Além disso, no que se refere à captação de voluntários para a realização de festas, GF2 afirma que *são sempre os mesmos .... Faz tempo e são eles mesmos que procuraram ser voluntários. Lá na entidade, a gente faz passar com a psicóloga, porque tem aqueles que não sabe (sic) que realmente quer fazer.**

Em relação à entidade de GF2, por ser a mais antiga (possui mais de 100 anos), conta com uma estrutura centralizada para buscar recursos. O trabalho é feito pelo setor de assistência social e conta com sete pessoas, além dos voluntários que ajudam, por exemplo, na digitação de notas fiscais paulistas. Esse fato pode colaborar com a criação de vínculos entre os doadores com as pessoas envolvidas no processo de captação, além de possibilitar que esses responsáveis tenham uma visão mais apurada dos problemas encontrados no processo de captação.

Percebe-se que, na entidade onde trabalha GF3, existe uma pessoa que ocupa a função de captador. Conforme explicita a participante mencionada: *no meu caso, minha função é captar recursos... eles são mais leigos do que eu. Por exemplo, eu coloquei em prática coisas que eu sabia, que eu trazia de bagagem, eu coloquei em prática o que eu achava e o que eu idealizava e fui pondo... a sorte que a cobrança lá não é tanta, se eu tenho alguém que fica atrás de mim, eu estou morta .....*

Verifica-se que, na OTS da entrevistada GF3 não existe nenhuma estratégia definida. A captação de recursos fica sob a responsabilidade de uma pessoa a qual mostra não ter clareza sobre o tipo de recurso de que a organização precisa. Mostrou também insegurança sobre os tipos de captação utilizados. Tinha, inclusive consciência de que isso poderia manchar a imagem organizacional da entidade. A fala de GF3 confirma tal preocupação: *olha... por exemplo, a entidade nunca teve evento, então eu comecei a fazer eventos, do meu jeito, mas que jeito? O meu jeito, os dirigentes falavam “então tá, beleza, tem certeza?” No começo morria de medo que saísse errado o nome da entidade ficasse denegrido por algum motivo. Agora eles pegaram confiança, então eu posso fazer o que quiser, porque, não existe captação de recurso para uma pessoa captar sozinha.*

Nota-se que GF3 fica sozinha no processo de captação de recursos, e não existe nenhuma relação entre suas ações e a estratégia da diretoria para possibilitar uma lógica de captação de recursos para aquela OTS, ou seja, o corporativo (diretoria), não transmite ao tático (captadora), as diretrizes para a captação que respeite a própria concepção da entidade. Esse fato pode ser confirmado na fala de GF3: *não tenho equipe nenhuma, sou eu sozinha e também não tem diretoria, sequer para comprar um convite... para eu falar para você, na casa eu não tenho colaboração, é quase zero, não chega a 1% ...., é um negócio louco... ali, se houvesse um trabalho de abrir a cabeça das pessoas e colocar alguma coisa dentro... Não existe nenhuma campanha de conscientização interna e então eu também já desisti... quando eu faço alguma coisa, eu sei que lá dentro ...” não vou gastar vela boa com defunto ruim”...*

A entidade de GF3 existe há, aproximadamente 55 anos. Possui prédio adequado às suas atividades e um grande número de colaboradores. Mas mesmo assim, percebe-se, ainda não

existir uma estrutura para captação de recursos. Depende somente de uma pessoa e tampouco conta com a participação dos demais colaboradores da entidade.

No caso a entidade que trabalha com crianças conta com recursos vindos do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FUMDECA), somado a recursos obtidos por meio do Imposto de Renda de pessoa física, (até 6%), e/ou jurídica, (1%), e está vinculada ao Orçamento Municipal. Essa situação é confirmada pela fala da representante GF4: *estou como coordenadora da entidade, eu respondo pelos projetos da creche também.... A gente não tem essa rotina de captação de recursos, a gente está muito acostumada de vim (sic) o recurso do governo né? ... da esfera Federal Estadual, Municipal... então... você não sai fora da entidade para captar... a gente não, pelo menos na instituição que trabalho não tem esse hábito.*

Muitas vezes, a atividade de captação de recursos é reduzida à captação de fundos financeiros. É comum vermos a Captação de Recursos limitada à captação de fundos financeiros e restrita a duas grandes práticas: a de elaboração de projetos de financiamento e a de realização de ações permanentes ou campanhas para angariar contribuições financeiras de indivíduos ou empresas (VALARELLI, 1999).

A atividade de Captação de Recursos nos últimos anos, é de suma importância para as OTS's e deve ser vista como uma atividade séria com maior dose de profissionalismo, dada à sua significância para a sobrevivência das instituições. Ela também deve ser realizada de forma planejada e estruturada a fim de a OTS consiga atingir os objetivos, metas e conquistar a sustentabilidade dos projetos que realiza e da causa que defende.

O planejamento da captação envolve a busca de recursos em diversas fontes. A captação por meio de projetos é um meio, a sua utilização requer que alguns quesitos importantes sejam avaliados, conforme explica o especialista E6: *comumente os projetos são avaliados pela singularidade, adequação, diferenciação, competência, baixo custo, baixo risco, flexibilidade e aferição. É preciso que a empresa perceba o projeto como uma ação alinhada à sua comunicação, a sua estratégia.*

O planejamento inicial da captação de recursos deve ser voltado às necessidades básicas da organização. A organização de um departamento de captação de recursos pode ser uma saída. Nesse caso, para montar e estruturar um setor ou departamento de captação de recursos na entidade, é necessário envolver a equipe e selecionar algumas estratégias.

Aqui no Brasil, a questão da criação de um setor de captação tem um traço de novidade, mas, isso não é a realidade para as OTS's de outros países, onde é inconcebível uma organização ser criada sem esse departamento. Como pode ser observado na fala do especialista E4: *no resto do mundo, desde que você cria uma ONG, junto, simultaneamente, se pensa no departamento de captação, é natural esse processo. No brasil coincidentemente ou não, ficou meio que*

*novidade, mas, não é! E complementa no Brasil, cada organização tem sua história..., mas, sempre tem um primeiro dinheiro, que surge... porque fulano é primo de ciclano, porque tem uma empresa que apoia, porque tem dinheiro de um convênio. Lá fora não é assim, as organizações começam muito pequenas, são criadas com centavos, com dinheiro que veio de passar o chapéu com os amigos, por exemplo, tem um filme que com as moedas que foram conseguidas, as pessoas compraram selos, que divulgaram uma festa, com o ingresso da festa conseguiram um recurso maior, e contrataram um cara para fazer telemarketing e conseguir mais recurso. É assim.*

Muitas vezes os gestores esquecem que a OTS foi criada para realizar seu objeto social, complementando a função do Estado. É importante as organizações e seus gestores não esquecerem seu papel, conforme observado no relato do especialista E2: *você não pode estar no TS para fazer sua vontade, têm que estar lá para exercer papel de fazer a diferença na sociedade, senão esquece! Não precisa fazer! Deixa o Estado cumprir seu papel, que também não vai dar conta, mas você não pode pegar essa responsabilidade.* Esse pensamento também se reflete na forma de buscar recursos para a OTS, onde se percebe que não há preocupação com a continuidade da organização, parece mais a realização de um sonho.

O especialista E4 também chama a atenção para isso: *... algumas instituições são montadas como meio de vida, isso é perceptível, você chega para visitar a organização e não vê nada sendo feito, no Brasil você faz mais o que você quer, por exemplo, quero montar uma organização para cuidar de altista, pego dinheiro meu, do meu pai, e trabalho um ano assim, “a organização ficou com a minha cara, fiz do jeito que eu quis...”. Depois a pessoa pode cansar de brincar disso, e o trabalho que ele estava fazendo morre, por isso, quando uma organização vai coletar, ela precisa ter uma cara mais coletiva.*

A captação de recursos é uma competência própria e exclusiva das OTS's, e para ter sucesso nela, além de proporcionar uma estrutura adequada é fundamental contar com profissionais preparados para conseguir tais recursos (VERGUEIRO, 2013).

A estruturação do setor de captação para as OTS's não é simples e nem rápido, envolve vários aspectos, que vai desde os gestores da organização até a disponibilidade de recursos, como observado na fala do especialista E6: *Então... estruturar um setor de captação ... precisa ter vontade política daquela organização, disposição do gestor, disposição financeira, porque não existe captação de recursos se não investimento. Tem que ter investimento de base, tem que ter investimento de médio prazo, esperando o resultado vir, tem que ter paciência, o resultado não vem logo. Tem que existir planejamento de médio ou curto prazo, que depende do setor que está propondo, da organização que está propondo, por exemplo, se vai estruturar um setor de captação numa organização de grande porte, você vai ter um investimento alto e vai ter retorno que não vem tão rápido.*



Ao decidir implantar ou estruturar um departamento de captação de recursos, uma OTS não pode simplesmente contratar uma pessoa para captar, ela tem que analisar suas necessidades, seus pontos fortes e escolher por onde começar a captação, ou seja, a captação é um planejamento estratégico. Como nota-se na fala do especialista E6: *considero importante estabelecer um recorte, a partir de uma análise do que são suas potencialidades, quais são seus gaps, quais são os atores que você conhece mais, quais atores que você está conversando pouco mas reconhece que se conversando mais terá um retorno melhor. Você precisa fazer esses recortes para que, principalmente você que está começando, não queira entrar numa aventura de estruturar “ahh, vou estruturar um setor de captação que vai trabalhar com empresa, pessoas físicas, fundos internacionais, editais, fomentos!”*. Porque não vai, a menos que você coloque uma grana violenta, que contrate um monte de gente e comece várias frentes de captação. O que não é legal, eu acredito que a própria captação vai se consolidando à medida que os resultados vão aparecendo.

A busca por recursos deve identificar as diversas fontes de financiamento, elementos e técnicas de captação, para atingir o resultado desejado. Na opinião dos especialistas em Captação de Recursos, falta, às vezes, maturidade nas OTS, como relata E8: *no Brasil, as organizações não fazem projetos empreendedores, não buscam parcerias com outras OTS, não buscam o fortalecimento do 3º Setor. Elas têm que se estruturar, tem que ter gestor, estrutura de valores e percepção que captação é uma estratégia. Mas, o que elas fazem? Num momento de crise econômica, quando as empresas reduzem as doações e falta dinheiro para as organizações, elas mandam embora o gestor ou o captar, não percebem que é, nesse momento, que mais precisam desses profissionais.*

Outra preocupação é referente à diversidade dos recursos, as OTS's não podem ficar esperando que somente o governo forneça os recursos necessários para que possam se manter ou, então, ficar aguardando doações eventuais.

Cabe lembrar que a busca pela diversificação dos recursos captados, torna o processo de captação mais eficiente e dinâmico Além de financiar as atividades das OTS's, também promove o trabalho da organização.

Na visão de Cicca (2009) e Freller (2014) as OTS's devem captar recursos de diferentes fontes e nenhuma delas deve representar 30% ou mais da receita. Sem esse cuidado, a organização corre mais riscos que a outra que consegue uma melhor diversificação das fontes de recursos, pois, se esse colaborador deixar de contribuir, pode haver comprometimento em atividades da organização. Pensando nisso, durante a visita técnica, procurou-se conhecer os recursos recebidos pela entidade visitada. Foi encontrada uma diversidade de sete fontes diferentes (Quadro 47):

**Quadro 47 – Fontes de recursos da entidade visitada**

TIPO	DESCRIÇÃO	PRÉ-REQUISITO	COMO É FEITO
Subvenções Públicas	São transferências de recursos a instituições públicas ou privadas (de caráter assistencial - serviços essenciais de assistência: social, médica e educacional ou cultural), sem finalidade lucrativa, com o objetivo de cobrir despesas de custeio, afeita ao controle interno dos órgãos concedentes e externo.	a) estar adimplente com a União (Federal, Estadual e Municipal); b) Entrega das prestações de contas anteriores à Administração Pública; c) CNPJ ativo; d) Ata de eleição e posse; e) Estatuto; f) Utilidade pública municipal; g) Certidões negativas de tributos, FGTS e INSS.	O projeto social é elaborado pela assistente social da entidade.  Assistente social é encarregada de montar o processo com os documentos exigidos  Se o projeto for aprovado, a assistente social também é responsável pela prestação de contas.
Convênio Público			
Contribuições em espécie	Créditos da nota fiscal paulista.	São recursos que não possuem exigências externas. Deve estar dentro das normas internas da entidade (Estatuto) e das normas contábeis.	O controle do motoqueiro que passa retirando as caixas com os cupons da nota fiscal paulista, fica sob a responsabilidade da pessoa que trabalha na secretaria. A digitação dos cupons é realizada na secretaria por alguns voluntários do bairro.
	Consiste em valores doados de forma espontânea, tais como doações de pais de alunos		É feita uma abordagem com os pais e, por essa abordagem são explicadas as necessidades da entidade, às quais, por serem públicas não tem recursos suficientes para cobrir todos os gastos.
Receitas promocionais	São campanhas organizadas com a intenção de arrecadar recursos. Por exemplo, tarde da pizza, jantar italiano, bacalhoda etc.		A entidade tem um setor de <i>telemarketing</i> , que é controlado pela pessoa do financeiro. As pessoas que fazem a captação não são funcionários, e ganham um percentual do valor arrecadado.
Receitas Eventuais	Outros tipos de receitas, como venda de pães e salgados feitos pela padaria existente, ou enfeites e presentes feitos pelos próprios alunos, em madeira ou jornal.		São envolvidas pessoas das diversas áreas, para colaborarem com as vendas e com a organização de eventos.
Receitas Financeiras	São receitas originadas de rendimentos de recursos aplicados.		O setor financeiro é o responsável por verificar os rendimentos financeiros das aplicações. No momento, a entidade não possui investimento.

**Fonte:** elaboração própria.

No caso do Brasil, de um modo geral, a captação de recursos de uma organização será mais eficaz quanto mais ampla e mais diversificada forem suas fontes de recursos, assim como mais criativa e adequada às suas características e ao ambiente externo forem as estratégias utilizadas na captação de recursos (VALARELLI, 1999).

Sobre as demais OTS's que participaram do Grupo Focal, a obtenção de recursos não ocorre exatamente igual à da entidade visitada.

A entidade onde trabalha GF1 realiza doações de produtos de uso pessoal, suplementes e até cesta básica para os pacientes com câncer e suas famílias. É possível conhecer como se dá a obtenção desse tipo de material ou recursos financeiros para a aquisição dos mesmos, pela declaração de que: .... *Recebe muitas doações em bens materiais, fralda, suplementos, tudo que na nossa entidade fornece às pessoas atendidas, só que, por exemplo, hoje caiu muita contribuição financeira, porque (sic) toda crise econômica do país .... Ela sobrevive dos contribuintes que já são cadastrados, que já ajudam há anos, que recebe um boleto mensal ou recebe um mensageiro em casa que vai ajudar.*

GF1 relata as dificuldades que a entidade enfrenta ao pedir doação em dinheiro: *percebo também que é muito assim... se a entidade ela (sic) pede dinheiro, ela (sic) perde um pouco a credibilidade, porque está pedindo dinheiro, só que a entidade não sobrevive sem dinheiro, o funcionário está lá e ele têm que receber... é uma necessidade nossa!*

A entidade, onde GF1 exerce suas atividades, sofre com a queda de arrecadação: *a entidade hoje não tem telemarketing devido à redução de custos, também não tem o setor de telemarketing, ela sobrevive dos contribuintes que já são cadastrados, que já ajudam há anos, que recebem um boleto mensal ou recebem um mensageiro em casa. Olha, de três a quatro mês, (sic) cá para nós, perdemos mais ou menos uns 20% (receita dos contribuintes já cadastrados), eles falam que vai (sic) ajudar, depois...*

Com o intuito de captar mais recursos e explorar mais sobre a OTS, foi implantado, no site institucional, o sistema *Pagseguro*, com o intuito de aumentar o número de contribuintes. Continua sua declaração, afirmando: ... *bem.... Agora colocamos no site o sistema do Pagseguro. Só que as pessoas não têm ainda o costume de ir e fazer o cadastro e tal..., estamos tendo muita dificuldade nesse sentido. A gente está tentando... entrando em contato com os contribuintes existentes, para fazer eles (sic) fazerem a doação por boleto ou pelo Pagseguro. Mas, eles não querem! Nossos contribuintes são muitas pessoas idosas, então, elas não querem ir na lotérica, não quer pagar no banco... enfim, querem que vá o mocinho na casa dela, (sic) que ela (sic) conversa de cinco a dez minutos com o mocinho e ela vai continuar ajudando com*

*dez reais. Então, esqueça! Você pode pedir, você pode implorar que a pessoa não quer mudar a forma de ajudar, ah... e se for insistir, vão parar de ajudar... é bem assim que acontece!*

No caso da entidade onde GF1 realiza suas atividades, é possível abordar os familiares das pessoas atendidas e, para fazê-los tornarem-se também contribuintes da OTS. Mas, na prática não é tão simples. Conforme relato de GF1: *tem família muito carente, tem família que não tem renda nenhuma e a doença já desestabiliza, então... assim não tem condição, às vezes, de exigir deles.... É muito difícil você conseguir fazer eles (sic) aceitarem que a entidade também precisa de ajuda.*

A diversidade de fontes de recursos pode ser observada na entidade onde GF2 desenvolve suas atividades, e assim descreve: .... *Lá na entidade, nós temos bazar de roupas e de móveis permanentes, fazemos telemarketing, tem eventos também.... Tem bastante (sic) eventos! Tem nota fiscal paulista, não sei falar para você quanto que eles recebem, mas recebem bem, existem lojas em São Paulo que mandam notas para gente! Recebemos recursos Municipal, Estadual e Federal. Na campanha, a gente está recebendo bastante (sic) doações de alimento, fralda..., mas, o dinheiro ninguém dá. É, a gente está tentando o fundo municipal do idoso para receber através do... É.... imposto de renda, mas ainda não foi aprovado.*

A captação de recursos exige que uma organização amplie suas fontes de captação, pensando sempre em novas formas de parcerias ou de organizações de eventos. A entidade onde GF3 trabalha possui uma parceria com dois eventos apoiados pelo município. Parte dos recursos angariados são transferidos para essa entidade. Esse fato é confirmado pela fala da representante GF3: *então... lá eu faço eventos, dois ou três por ano... eu faço dois almoços, um jantar ou, depende... aí o que eu faço, solto promoção de pizza. Tem também a Festa das Nações de .... O valor do estacionamento é revertido para a entidade, é o que sustenta a casa. Fora isso, tem aquela .... Fest, que também é uma parte revertida para (sic) entidade. Tem nota fiscal paulista. Telemarketing não faço, não dá tempo...o que eu faço é.... Eu tenho muitos amigos e, nessa... quando surge uma oportunidade, às vezes, a pessoa pede (sic) o que é voluntariado ou como posso ser voluntário, aí eu falo, é um bate papo... de repente, estou conversando com você, aleatoriamente, de repente você fala “ah eu gostaria de doar”*

No caso da entidade de GF4, os recursos resumem-se a dois tipos, FUMDECA e eventos, os quais sustentam a OTS durante o ano. Mas, mudanças no corpo administrativo causaram conflitos que ainda não foram solucionados, conforme explicita a mesma participante: *O que é carro forte lá, tirando os convênios do FUMDECA, é a Festa das Nações de .... Tomamos conta de uma barraca árabe. Já faz trinta e três anos que participamos..., mas é eventual. E quanto aos eventos, a gente está bem fraco de evento porque, quando entrou esse diretor aí,*

*esse padre novo, ele tirou (sic) todos os eventos da entidade e passou para paróquia, entendeu? A gente tinha um acordo assim, eram oito eventos no ano, quatro eram da entidade e quatro eram da paróquia, sendo que os paroquianos são os mesmos voluntários, e esse padre chegou e falou, disse: “os meus paroquianos não vão ajudar mais”. Antes de ser paroquiano, ele é uma pessoa cidadã, a pessoa tem livre árbitro para escolher, mas está nesse pé... está essa briga... desse padre com a diretoria da entidade... então... está tendo uma (sic) racha ali .... Agora estão conseguindo mudar o estatuto e esse almoço que vai ter no domingo agora, a gente está fazendo em prol da creche.*

As relações de parcerias entre as igrejas, as Santas Casas e organizações governamentais não são recentes no Brasil, mas, ao longo do tempo, no TS elas têm passado por mudanças, mas, por conta de sua origem nas Santas Casas, várias OTS's seguem o modelo esmola, conforme o especialista E4 explica: *o jeito da ONG brasileira captar é o modelo esmola. Como é pedir modelo esmola? É mal olhar na cara da pessoa, mal me preocupar com esse doador ou financiador, se não conseguir (o recurso) está tudo bem, não quero mais saber dele (doador) e se conseguir o recurso, quase não quero mais saber dele também (doador), só vou voltar a falar com ele quando precisar de dinheiro de novo. Não estou interessado no doador, até quero manter ele, mas não sei como, o que eu quero é o dinheiro dele, não humanizei a relação, quem está doando é a empresa é o governo.*

O fato de muitas organizações agirem no modelo esmola, não percebem que as OTS's precisam de alianças. O fortalecimento deste relacionamento e dessa aliança são essenciais para se obter os recursos que preciso, conforme a fala do Especialista E4: *A gente tem que entender que quem doa são as pessoas e, porque não temos isso de pessoa aliada? Porque a gente não tem essa lógica comunitária, ou seja, não consigo enxergar que o Antônio é diretor do banco é meu aliado, porque também não enxergo minha vizinha, a Maria, como aliada, porque para mim o que existe é o dinheiro que eles possam dar, entre os dez reais da Maria e um milhão de reais do Antônio, prefiro do Antônio.*

Inicialmente captar recursos parece ser simples, qualquer pessoa sabe pedir dinheiro, mas não é, ainda mais num país onde não há a cultura de doar, motivo pelo qual estabelecer aliados é importante. Como observado no relato do Especialista E4: *a falta de percepção de que as alianças são necessárias prejudica muito o relacionamento, aí fica essa lógica no Brasil de apagar incêndio... “O que eu preciso? Dinheiro grande! Como consigo dinheiro grande? Via projetos! Entrego o projeto para algum lugar e me dão dinheiro grande!” É sim ou não, um tipo loteria, de tentativa e erro. Isso não é sustentável, não é assim que deve pensar captação, deve-se buscar captação com a busca por aliados. Pode-se dizer que de 15 anos para cá mudou*

*muito, as ONG's perceberam essas falhar e apresenta avanços, mas, faltam muito ainda, são 300 mil organizações no Brasil e talvez somente umas 10 mil têm essa consciência, e acho que é muito ainda.*

Diversas fontes de recursos e estratégias estão disponíveis para que uma OTS consiga captar recursos. A expansão e diversidade das fontes de financiamento reduz a vulnerabilidade das OTS's, permitindo que se tornem mais autônomas e sustentáveis. O importante é descobrir quais as fontes e estratégias são as mais adequadas, de acordo com o trabalho que é realizado pela organização e por quem ela pretende receber financiamento.

No Brasil, as OTS's encontram um cenário para captação de recursos com a possibilidade de obter recursos de diferentes origens, bem diversificada. Essa realidade não é a mesma para os demais países do mundo, como pode ser observado quando o especialista E2 fala: *se pegar EUA e Japão, eles estão muito mais avançados... lá está muito mais claro o que é TS. Aqui no Brasil não está claro, por exemplo, escolas, não deveriam existir escolas particulares, poderiam sim, ter as escolas públicas, elas deveriam ser associações, entidades sem fins lucrativos. Nos EUA esse sistema é claro.*

Na visão do especialista E3, *essa diversidade de fontes de recursos dá autonomia e sustentabilidade nas OTS's. Na Itália, por exemplo, não há tanto essa diversidade... uma organização que existe lá... agora que está começando com essa questão de apadrinhamento de crianças, os italianos preferem ajudar países mais pobres, como a África, pois sabem que o governo banca o social.*

A forma de captar recursos no Brasil é única, como explica o especialista E4: *a gente tem um modelo próprio, o Brasil é diferente do restante do mundo, a ideia da diversificação já é um pouco isso... em geral, lá fora, tem organizações que 100% de seu financiamento vêm do indivíduo (greenpeace e médicos sem fronteiras), ou são mais focadas em recursos governamentais, fundações internacionais, o Brasil é uma jabuticaba (fazendo referência a fruta que é tipicamente brasileira).*

Além da diversidade de fontes, é importante evitar a dependência por uma única fonte de recursos, para evitar que a OTS corra o risco de encerrar suas atividades caso essa fonte se encerre. Essa é uma preocupação de vários captadores de recursos, o especialista E2 acha que o ideal é que *inicialmente deveria ser meio a meio... metade dos fundos fossem públicos e metade privados... depois com o tempo, poderia incluir doação, ter que ter uma parte de pessoa física, do governo e própria (eventos, produtos,), tem que usar tudo o que ele pode usar... a organização não pode olhar somente o copo, tem que usar o balde!*

Já o especialista E4 defende que se *precisa ter os 25% de cada fonte (indivíduos, empresas, governo e renda própria)*. *A gente precisa melhorar a performance de cada uma delas, porque tem muitas organizações que fazem coisas diferentes, mas com baixa performance... faz evento para vender 100 ingressos e vende 30, faz rifa e não vende todos os números... precisa de meta, de comprometimento!*

O sucesso da sustentabilidade não se dá pelo volume de recursos obtidos, mas sim pela diversificação das fontes de recursos, como exposto pelo especialista E5: *posso trabalhar com uma organização grande ou numa pequena, não importa, a sustentabilidade se dá pela diversificação dos recursos, não colocar todos os ovos na mesma cesta, o ideal é que nenhuma das fontes ultrapassem 30% da receita. O que acontece é que quase todas as organizações têm apenas uma ou duas fontes de recursos... a empresa X representa 80% dos recursos... o governo representa 80% dos recursos... e se a fonte secar, fecha-se a organização.*

E não é somente diversificar a fonte de recursos, é preciso concentrar em recursos que a OTS mesmo consiga gerar, sem depender do governo ou de empresas, como o especialista E5 explica: *é arriscado ter apenas uma fonte de recursos, quantas OTS fecharam quando muda o prefeito? A saída é a diversificação e concentração na geração de renda própria, porque aí depende só de mim, não depende de ninguém, nem do governo, nem do grande doador. Por exemplo, uma organização montou uma fábrica de tela e começou a se sustentar com a venda de tela... era 100% da receita, hoje ela tem uma receita de R\$ 5 milhões de reais e a venda de tela continua, mas representa 10% das receitas. Outro exemplo, uma organização tinha uma doadora que doava R\$ 1 milhão de reais, mas a pessoa já tinha 70 anos e era fumante... hoje ela ainda está viva..., mas a organização tem mais quinze doadores!*

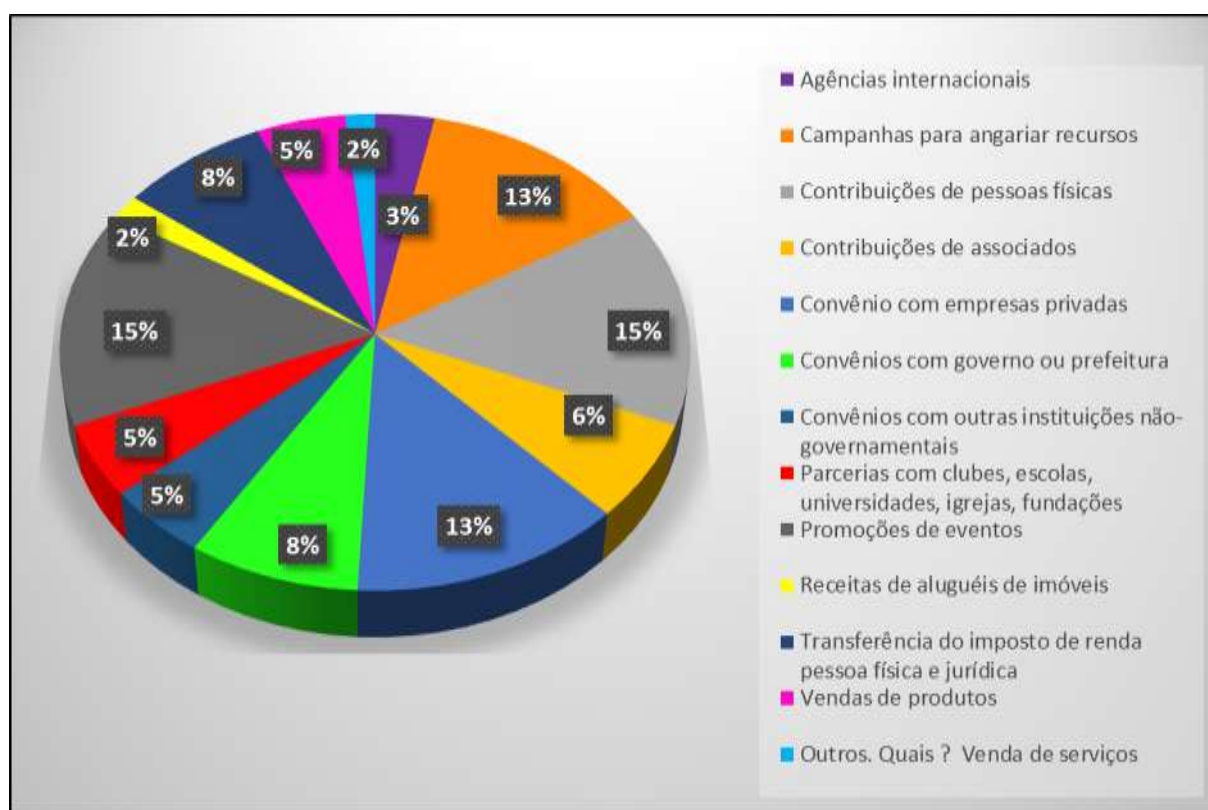
Diversificar as fontes de recursos deve fazer parte do processo de captação de todas as organizações. Outra maneira de se diversificar as fontes de recursos é pensar no financiamento internacional. Na visita técnica e no grupo focal, nenhuma das pessoas chegaram a mencionar os recursos internacionais, o que sugere que talvez desconheçam como obter tais recursos, ou que a organização não atende as exigências ou porque julgam que é difícil.

Na visão da especialista E1, o mais provável é empresas multinacionais terem dificuldade em justificar essa doação na matriz estrangeira, conforme fala: *as multinacionais nem sempre entendem que quando se doa o dinheiro para um projeto e abatem do imposto devido, isso não é sonegação, que aqui no Brasil isso é permitido.*

Sobre a captação de recursos internacionais, a visão do especialista E4 é outra, como pode ser observado na sua fala: *as fundações internacionais não doam mais para o Brasil, elas doam para países do terceiro mundo, emergentes, como Uganda e Haiti, o Brasil faz tempo que*

*deixou de ser um país emergente. Se você vai à Europa ou aos EUA, você não tem uma situação de extrema pobreza, tem pobreza, mas, tem apoio, ninguém lá vai criar uma associação para doar para os pobres dos EUA, mas pode se criar uma para ajudar os pobres de Uganda. No Brasil, a gente está meio perdido mesmo, tem organizações que mudaram de terreno, por exemplo, a Oxfam era uma doadora, possuía um escritório no Brasil para distribuir o dinheiro aqui, mas agora eles estão abrindo um escritório para captar recursos e mandar para outros países. Por exemplo, você pega o Médico sem Fronteiras, que tem 170 mil doadores brasileiros, eles doam para países na África. A gente até dois anos atrás também recebia dinheiro para colocar no Brasil, agora estamos dando R\$ 20-30 milhões de reais que vai para a África*

Os respondentes do questionário aplicado também opinaram sobre a diversidade de fontes de recursos utilizadas nas OTS's onde trabalham ou prestam consultoria (Gráfico 7):



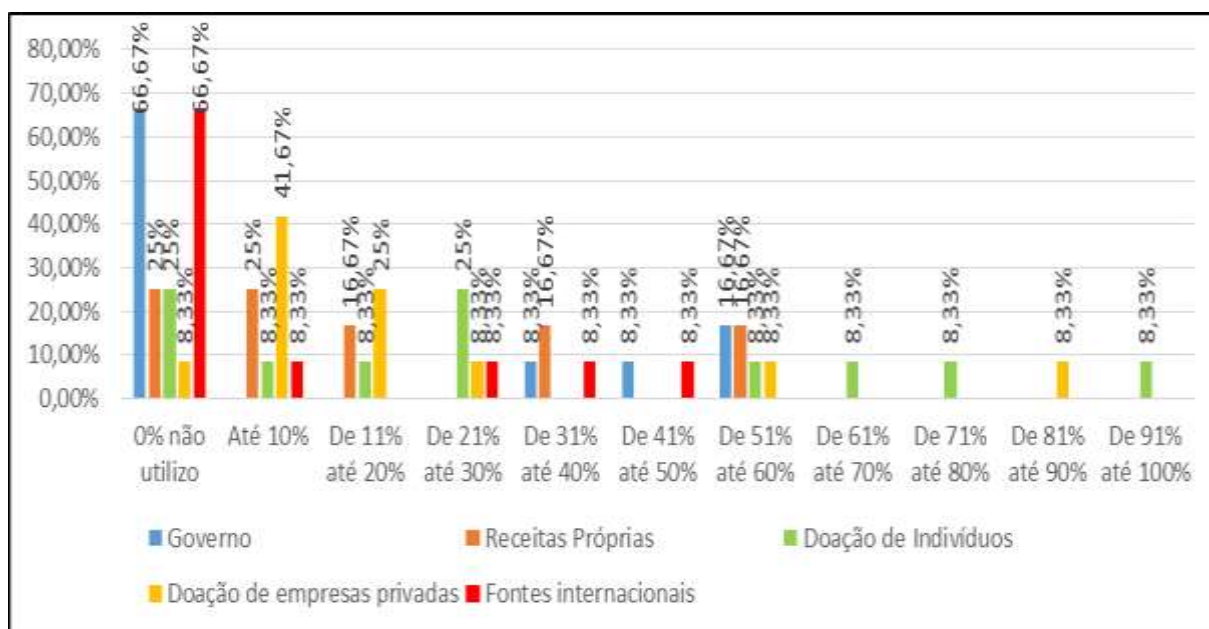
**Gráfico 7: Fontes de recursos das OTS's.**

Fonte: elaboração própria.

Pelo Gráfico 7 nota-se as organizações possuem 13 fontes de recursos, sendo que as mais representativas são as contribuições de pessoas físicas (15%), os eventos (15%), os convênios com empresas (13%) e campanhas (13%), que juntas representam 56% das fontes utilizadas.



O questionário aplicado tentou verificar se apesar da diversidade de fontes que as OTS's podem utilizar, alguma pode estar dependente financeiramente de apenas uma das fontes de recursos (Gráfico 8):



**Gráfico 8: Comprometimento dos recursos das OTS's.**

**Fonte:** elaboração própria.

Pelo Gráfico 8, nota-se que quase 70% dos respondentes não utilizam verbas do governo e de fontes internacionais, talvez devido à burocracia e dificuldade de atender a todas as exigências.

Há apenas uma organização que alega um comprometimento entre 91 a 100% de sua receita com recursos obtidos por meio da doação de indivíduos, provavelmente é uma estratégia da organização, visto que a mesma confirmou que consegue obter 100% dos recursos necessários para sua sustentabilidade.

Outras três organizações também possuem comprometimento superior a 60% da receita com uma única fonte superior. No caso dessas organizações, elas ainda não se estruturaram no que se refere à captação de recursos, visto que conseguem atingir no máximo 40% dos recursos necessários para sua sustentabilidade.

Um dos participantes mencionou em sua organização utilizam um espaço cedido, está no início de envolvimento de parceiros para capacitação, promoção de eventos e está aguardando resultado de projetos.

Outra questão abordada é referente a questão da Leis de Incentivos, que é um mecanismo que oferece benefício fiscal tanto para pessoa física ou jurídica que realize investimento em

projetos previamente aprovados pelo poder público: união, estado ou município. O especialista E2 relata que: *a legislação pode melhorar... propor algumas mudanças que facilitem e viabilizem (as doações) ... porque se facilitasse mais pessoas doariam... por exemplo, incentivo de uma pessoa que paga IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), e o valor poderia ser direcionado para alguma área (educação, cultura) ... fazendo um direcionamento para o município. Nessa linha, o que é bacana é que o próprio doador poderia acompanhar se está sendo executado da maneira correta, porque fica na mesma cidade.*

O tema sobre Leis de Incentivos, é tratado pelo especialista E3, que relata: *na Itália, os convênios com os órgãos públicos são suficientes para a organização se sustentar, o problema é que o governo, muitas vezes, repassa esse valor atrasado, mas pagam com o valor corrigido e, algumas ONG's, acabam antecipando esses valores no banco, pagando juros irrisórios... não são como os juros cobrados no Brasil. Agora, em relação às leis de incentivos brasileiros, elas são artificiais, insuficientes, não atendem à demanda, o governo também atrasa seus repasses, mas não corrigem (sic) o valor e também não é permitido às OTS's anteciparem o valor junto ao banco. Além do que, os juros cobrados pelos bancos brasileiros tornariam essa antecipação inviável.*

Na visão do especialista E4 as leis de incentivos brasileiras são burocráticas, motivo pelo qual acaba mais atrapalhando do que realmente ajudando as OTS's, conforme observado na sua fala: *as leis são muito confusas ... são malfeitas no Brasil, não acho que precisa ter mais... deveria simplificar o processo e não criar mais, quanto menos o governo se envolve mais ele ajuda. Parto da filosofia que a melhor forma de que o governo tem de fazer de nos ajudar e não fazer nada, essa é minha filosofia, se não tivesse nada seria melhor, como tem algo, deveria ter sido bem feito. Por exemplo, a Lei Rouanet, o recurso é 100% doação, não faz sentido, esse dinheiro já era 100% do governo, isso não é incentivo, é burocracia, o dinheiro faz o circuito todo (poderia ir direto da empresa para o OTS) e eu (empresa) ainda me benefício com minha imagem (divulgada com recursos públicos, sem ônus para o empresário), isso é um exagero não existe lugar nenhum do mundo. Entretanto, não pode ser solta como ocorria na época da Lei Sarney, como demonstrado na fala do especialista E4: *existia a Lei Sarney, a lei era simplificada, por exemplo, eu tinha uma gráfica, emitia uma nota fiscal, dava para você que era produtor, aí você pegava a nota, que muitas vezes era fria (falsa), descontava e pronto, você se beneficiou, eu também, e ganhamos em cima do governo. Não pode ser tão banal, mas, também nem tão complicado.**

Outra crítica é que as leis de incentivos do Brasil são muitas e não atende a todas as OTS, como pode ser observado na fala do especialista E5: *o problema não são as leis que não são*

*boas, o problema é ter muitas leis e falta ... falta para meio ambiente, tem para criança, mas não tem para educação, tem para saúde, mas somente para oncologia (PRONON) e pessoas com deficiência (PRONAS-PCD). Apoio o modelo americano, nunca doar 100 %, serve para todas as ONG's, se você tem os requisitos, você consegue o selo e consegue dar incentivo para seu doador, passa pelo governo somente a aprovação do selo e a prestação de contas anuais. Aqui no Brasil, as ONG's não prestam contas para ninguém, somente para a diretoria. Se não tenho Utilidade Pública ou não sou uma OSCIP, para quem presto contas? Presto contas para mim mesmo. Posso fazer um incentivo, se fizer pela Lei Rouanet, eu presto contas somente dos recursos arrecadados pela Lei Rouanet, e não da ONG como um todo.*

A legislação brasileira ainda não é a ideal em questão de incentivos fiscais, como relata o especialista E7: *no Brasil a situação não é ruim se considerar que há países que não têm nada. O que o Brasil tem, nessa cultura legislativa, são várias leis que abordam sobre o mesmo tema (esporte, cultura, saúde) e falta uma legislação unificada de incentivos fiscais que promovam a doação, que facilite as pessoas a captarem! A complexidade de nossa legislação, devido sua burocracia e dificuldade de entendimento, acaba atuando até para dificultar o incentivo fiscal, desestimular para que as pessoas doem... elas têm que entender de ler várias leis, tem que entender de dedução, de limite, saber o orçamento dela, isso tudo dificulta mais que ajuda! O próprio ITCMD (Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer Bens ou Direitos), um imposto que está na constituição, que penaliza quem recebe doação, é um imposto sobre as doações. A gente tem estrutura, tem legislação, com boa vontade dos legisladores que fizeram, mas a complexidade dela, em certos casos, mais atrapalha que ajuda, não é à toa que o percentual de empresas e pessoas que poderiam doar e não doam é muito grande! Falta simplicidade, desburocratização, doar deve ser algo simples, não deve ser trabalho, e hoje ainda é trabalhoso, falta divulgação, mas, falta pensar numa estrutura jurídica que seja simples para todo mundo.*

Em relação aos respondentes do questionário, eles são unânimes em afirmar que a legislação brasileira é burocrática e complexa, o que dificulta o uso das leis de incentivos.

No caso das leis de incentivos, existem diversas legislações para diferentes áreas (cultura, esporte, saúde, infância) e que permitem a dedução de diferentes impostos (IR, ICMS, ISS), por exemplo, existe a Lei Rouanet que recebe projetos vinculados à cultura. Na visão do especialista E2 *aprovar o projeto pela Lei Rouanet é simples, captar o recurso é difícil, por exemplo, a entidade faz um projeto na perspectiva dela, e não consegue fazer um projeto já olhando a perspectiva do doador. Por exemplo, é o caso de um projeto aprovado pela Lei Rouanet, onde uma organização resolveu escrever um livro sobre a história da cidade,*

*relatando como os imigrantes das nove etnias chegaram lá, mas o projeto não conseguiu olhar na perspectiva do doador, mas qual viés poderia? A cidade tinha uma fábrica antiga de macarrão, então vamos criar para cada etnia uma receita com macarrão, e aí aquela empresa vai querer doar. Não deu outra, bingo! Foi fácil, eu perdi o conteúdo do que queria passar? Não!! Não perdemos a essência, é isso que tem que fazer, tem que valor para o doador!*

O fato de criar leis específicas para as áreas, como cultura, esporte, saúde, acaba gerando segmentação, como se observa na fala do especialista E4: *o modelo que a gente tem aqui, não existe em nenhum lugar do mundo, essa ideia de que ter uma lei da cultura, que você precisa aprovar um projeto para o ministério da cultura, que aprova, para depois eu correr atrás da empresa, o mesmo ocorre com a lei do esporte, isso cria segmento. O pessoal do esporte ao invés de reclamar que esqueceram dele, pediram uma lei somente para eles, e assim vai complicando. O pessoal da educação está brigando a 10 anos para ter lei própria, ao invés de falar que devia ser única.*

O especialista E7 complementa: *nos EUA, a ONG é incentivada, tem um código lá, o fato de quem doa para ela, essa pessoa já tem incentivo e pronto, não precisa de projeto aprovado pelo ministério, a ONG já e o projeto, não tem uma ida e volta, a ONG tem que prestar contas, mostrar transparência de onde usou os recursos e pronto, é mais desburocratizado. Na Inglaterra, é uma lei só, você não precisa ter o projeto aprovado no governo antes, você já tem o incentivo fiscal por fazer a doação para a ONG, você escolhe a ONG, doa para ela, e já tem direito ao incentivo, é um processo bem mais simples. Aqui no Brasil ainda precisa o governo aprovar os projetos... tenta segurar de um jeito e prejudica do outro, ao invés de fiscalizar mais a corrupção, muda o modo de dar o incentivo, e prejudica todo mundo.*

Essa forma de distribuição complicada de recursos e de maneira segmentada, de certa maneira, também atrapalha as decisões e elaborações de políticas públicas, conforme o especialista E4 explicita em sua fala: *o Gilberto Gil quando virou ministro, ele tinha um bilhão de reais para ser doado para a Lei Rouanet, e mais R\$ 200 milhões para as políticas de governo. Ele falava que o dinheiro da lei não podia mexer, e esse valor ficava mais no eixo Rio-São Paulo, e faltava, por exemplo, recursos para o Pará e outros Estados do Norte e Nordeste. Ao final ele conseguiu aumentar a verba para um bilhão também em dinheiro, e tem verba distribuída por estado, ele fez gestão, fez uma estratégia.*

Bernardi (2013) considera que a renúncia fiscal das autoridades públicas federais, estaduais e municipais, para atender as demandas sociais e para a aplicação em projetos sociais, e doados diretamente pelas empresas, reduziu os entraves burocráticos e favorecendo a quem de fato necessita.

Os incentivos fiscais para a cultura, a saúde, o social e os desportos surgiram a partir da década de 90, mas alguns especialistas acham que em relação ao TS ela mais atrapalha do que contribui. Essa opinião pode ser notada na fala do especialista E4: *o incentivo fiscal é constitucional... a empresa doa e tem interesse de patrocinar as coisas... Independe de qualquer incentivo. Em alguns casos o incentivo até atrapalha, porque tem situação que a empresa doaria de qualquer forma, muitas vezes ela deixa de doar porque o incentivo é baixo, por exemplo, para o primeiro Rock in Rio, a patrocinadora foi uma cerveja que já não existe mais, a Malt 90, e naquela época não tinha incentivo, foi estratégia da marca, para aparecer.*

Não são somente desvantagens que existem no sistema brasileiro, como pode ser observado na fala de E3: *na Europa, como as OTS's se sustentam com verba pública, lá é de praxe as pessoas doarem parte do imposto direto para o social... então, elas não precisam diversificar a origem dos recursos, diferentemente do Brasil, onde não há essa cultura de doar e a forma das pessoas doarem não é tão simples, é cheio de regras e exigências... isso obriga as OTS's a buscarem outras formas de obter recursos, como eventos, bingos, outros.*

Com um ponto de vista diferente, o especialista E4 traz para discussão o Brasil não precisa de mais incentivos para a doação, o que está faltando é punição, como se percebe na sua fala: *não precisa de mais incentivo, precisa de mais punição, no Brasil não existe imposto sobre doação. Nos EUA, tem o imposto de herança, um americano quando morre, se ele não fizer nada, o governo fica com 50% do dinheiro dele, agora, se no testamento dele, ele criar uma fundação, ou destinar para alguma entidade, tudo bem. O dinheiro não vai 100% para os herdeiros, fica 50% do governo, é muito nessa linha, não deixe todo o dinheiro para seu filho, ele não vai aprender nada com isso, ele vai ser preguiçoso, apesar de ser um governo liberal, nessa hora ele gosta de punir. Não é um modelo de incentivo, é de punição, você não quer ser punido? Então doe! Igual do Bill Gates, que ele doou US\$ 30 bilhões de dólares para sua fundação, é para se isentar do imposto.*

O sistema tributário brasileiro é complexo, faltam leis específicas ao Terceiro Setor, motivo pelo qual é necessário conhecer melhor a legislação tributária, mais, especificamente sobre as leis de incentivos fiscais.

É notório a importância da diversidade das fontes de recursos, mas ela não pode se resumir somente a pedir recursos e nada mais. É preciso pensar nos doadores, entender seus anseios, pensar em produtos ou serviços que atendam sua necessidade ou algo com o qual ele se identifique, fazer agradecimentos, desta forma é possível fortalecer o relacionamento com o doador ou apoiador. Nota-se isso na fala do especialista E2: *tem maneira adequada de fazer a abordagem. Tem que entregar um certificado para o associado.*

A relação com o doador tem que ser construída, fortalecida, o doador tem que se tornar um aliado da organização, mas, isso deve ser construído. O especialista E4 esclarece que: *existem 39 motivos diferentes para as pessoas doarem, depende para quem você vai falar, porque as pessoas doam... a sabedoria do captar está em fazer essa conexão com o doador. Em geral, esse primeiro link vai vir de alguma pessoa em comum, depois no convívio você consegue descobrir o que a pessoa gosta. Por exemplo, não quero que meu nome apareça em nenhum lugar, mas, todo mundo gosta de ser reconhecido, então faz um dia das crianças do coral cantarem em homenagem para ele, aí você vai percebendo e vai amarrando. Não pode ser de primeira, posso até saber que você é religioso, mas, no primeiro contato não posso te dar um crucifixo, não sei se gosta, de que religião você é. Sobre fortalecer aliança, tenho um exemplo básico, não adianta ir na empresa uma vez por ano para pedir dinheiro, você vai uma vez por ano para pedir, mas, precisa ir umas três vezes para não pedir nada, ir só tomar um café, são essas três visitas que você não pede nada que te legitima para pedir algo.*

Além de identificar os motivos que levam as pessoas a doarem, buscar manter um relacionamento, ou melhor, fazer do doador uma aliada, é necessário identificar quais fatores ou atitudes afetam essa relação. Um dos fatores é a prestação de contas do uso recursos obtidos pela organização, os doadores querem saber onde estão sendo aplicados, quais o resultado, enfim, tem que ter transparência.

Conforme relatado pelo especialista E7: *o doador pode ser influenciado pela transparência da relação, a organização precisa prestar contas do dinheiro que usa, é preciso fazer a manutenção do relacionamento. A OTS não pode abordar somente para pedir dinheiro, ela tem que abordar de tempos em tempos, falando o que está fazendo, para prestar contas, e mostrar o impacto do trabalho dela, o impacto do que ela faz com o dinheiro do doador. Não adianta somente ela falar, ela tem que mostrar, por foto, lista de presença, oferecer ao doador o máximo de transparência do que está fazendo com o dinheiro dele. A causa tem que ser clara... influencia muito a doação... criança é a maior causa do mundo, porque a gente é muito sensível, muita gente tem filhos ou vai ter... você tem a causa, mas a escolha para qual organização vai dar o dinheiro envolve uma escolha racional. Essa escolha racional é baseada na capacidade de a organização mostrar o que faz, prestar de contas direito, fazer o pedido direito e aí sim receber o dinheiro.*

Vale ressaltar que os doadores esperam algum tipo agradecimento e no caso deste doador ser uma empresa, espera-se também a repercussão de seu ato perante a sociedade. Nota-se essa percepção no exemplo passado pelo especialista E5: *um banco pequeno queria fazer uma doação de R\$ 300 mil reais para um projeto de educação, ele chegou a procurar o projeto*

Ayrton Senna, "Como vocês vão divulgar minha doação? Igual aos outros doadores, com uma linhazinha de agradecimento". Então ele começou a procurar organizações menores de educação, até que chegou pelo site numa organização que atingia sua expectativa, e dou R\$ 50 mil reais.

Para facilitar a captação de recursos junto às empresas, você precisa compreender quais são suas perspectivas, não é somente agradecer, tem que compreender se a maneira como o nome da empresa está sendo divulgado e se agrada ao doador. Nota-se isso na fala do especialista E2: *No caso da venda de produtos próprios tem que ter um viés empreendedor, por exemplo, na linha de artesanato, uma instituição, possui uma cestinha que é distribuída por duas revendas de carro, uma da Volks e outra Fiat, que são do mesmo grupo. Então... vê que estou comunicando com você? Que estou vendendo um carro da Volks e da Fiat, é o marketing social! Tenho que entender meu doador, eles compram toda a produção de cestinhas, colocam uma flor na cestinha e entregam para a pessoa que compra veículo zero. Ou seja, desenvolvemos um brinde social, criei um produto próprio, que somente eu tenho, e que somente essas duas empresas têm, ficou personalizado!*

Os respondentes do questionário também puderam opinar sobre a relação do doador com a organização, conforme Tabela 17:

**Tabela 17 – Opinião sobre os doadores – respondentes do questionário**

Questões	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente
A organização sabe da importância do doador, e sempre faz algum tipo de agradecimento ou reconhecimento ao doador.	83,33%	8,33%	0%	8,33%	0%
O contato com o doador é feito somente quando há necessidade de algum tipo de recurso (financeiro, pessoas, equipamento, outros).	8,33%	16,67%	25%	0%	50%
A causa que a organização defende é fator determinante para sensibilizar as pessoas físicas ou jurídicas a realizarem doações.	66,67%	25%	0%	0%	8,33%
O doador pode se identificar com uma causa, mas, a decisão para quem vai doar o recurso é uma decisão racional, onde são considerados valores, crenças, ética, fatores históricos, emoções, dentre outros fatores.	50%	25%	25%	0%	0%

**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se na Tabela 17 que os respondentes acreditam que as organizações sabem da importância do doador e reconhecem sua atitude, também têm consciência de que a causa da

OTS reflete na hora de sensibilizar o doador, muitos recusam doar por não quererem estar atrelados a uma causa, como a drogadicção citada como exemplo por um respondente. Boa parte dos respondentes também possuem consciência que a doação não é somente questão de sensibilização, ela também é afetada por uma decisão racional.

Em relação ao convívio com o doador, percebe-se novamente uma divergência de opinião entre os respondentes, talvez porque algumas organizações abordem o doador em outros momentos que não seja o de pedir recursos.

Os doadores possuem um volume restrito de recursos disponíveis para as OTS's e seus projetos. Esse fato, alinhado ao crescimento do número de organizações e a falta de uma estrutura ou planejamento para captação de recursos, contribui para aumentar a disputa por meios financeiros.

Mungan e Yörük (2012) lembram que, à medida que tal processo de captação passa a ser mais complexo e estruturado, as OTS'S passam a ter um custo com esse processo captação.

Essa busca de recursos tem a finalidade de promover a sustentabilidade da organização e ocorrerá, quando as OTS's superarem suas carências de gestão, a pressão pela captação de recursos e a escassez de apoio técnico (FISCHER E FALCONER, 1998).

Levando esses fatores em consideração, a pesquisa procurou verificar se as OTS's pesquisadas conseguem essa sustentabilidade por meio das práticas de captação de recursos que vem realizando.

No caso da entidade visitada, 61% de seus recursos são oriundos de recursos públicos (convênios e subvenções) e de *telemarketing*. O restante é obtido por eventos, doações, nota fiscal paulista, venda de produtos e rifa. Mesmo assim, não consegue os recursos suficientes para arcar com todos os seus compromissos, que pode ser comprovado na fala da presidente: *.... A receita mensal da entidade é em torno de R\$ 180 mil reais, sendo que 46% desse valor é originado pelos convênios ou subvenções, outros 15% são obtidos através do telemarketing e o restante dos recursos, aproximadamente 39%, são arranjados por nota fiscal paulista, eventos, doações dos pais (80% deles fazem algum tipo de contribuição - em dinheiro ou em forma de voluntário (sic)), venda de produtos e rifa. Infelizmente, temos um déficit mensal de R\$ 40 mil..., nossa maior despesa é a folha de pagamento e os encargos (FGTS e INSS) que, juntos, correspondem a 65% das despesas da entidade.*

Sobre o *telemarketing*, a presidente informou que o seu custo de manutenção é alto, fica em torno de 35% do valor arrecado. Existem custos com o sistema que faz as ligações automaticamente, com o mensageiro que vai na casa do doador, há gastos com emissão de boletos, pagamento de 5% de comissão de *telemarketing* para o captador, além do tempo



dispendido na conferência desses recebimentos no extrato bancário (alguns pagamentos são feitos por depósito).

Em relação às entidades que faziam parte do Grupo Focal, nota-se que elas também não conseguem “fechar as contas”, ou seja, as entradas de recursos não são suficientes para bancar os gastos das OTS’s.

A entrevistada GF1 atua numa entidade que sobrevive de mensalidades e de doações de produtos e alimentos e há algum tempo, enfrenta dificuldades financeiras, inclusive já adquiriu um empréstimo para regularizar pendências anteriores e hoje paga mensalmente, esse empréstimo. Como GF1 descreve: ... *a entidade deve entre R\$ 16 à R\$ 20 mil, depende do mês, que vai acumulando .... Tem um empréstimo de mais de mil por mês que é pago, mas aí, faz assim ...atrasa empréstimo e paga funcionário e assim vai indo...*

A falta de recursos é um problema para a entidade, representada por GF2, que optou por manter em dia seus compromissos com os colaboradores e com a manutenção da OTS (energia elétrica, água). Acabou atrasando o pagamento dos fornecedores, o que obrigou a entidade a realizar uma campanha municipal para angariar alimentos, medicamentos e material de uso pessoal. Conforme relato de GF2: *o déficit saiu no jornal, é bastante.... Esse ano, trezentos mil reais de déficit ... estão devendo para os fornecedores... foi por isso que recebeu bastante doação de gêneros alimentícios, medicamentos e material de uso pessoal, que já não conseguia mais comprar, porque estava devendo. E ainda, complementou que: lá são usadas mais de 1.000 fraldas por mês... presidente deu uma entrevista para o jornal do município, pedindo fraldas porque não conseguia mais comprar, senão ia ter que botar paninho nos idosos .... Assim, recebeu a quantidade de fraldas.*

A participante do grupo focal GF1 reforça que, obter recursos financeiros, não é fácil, que as pessoas nunca têm, como nota-se em sua fala: *Mas dinheiro para pagar os trezentos mil... não tem, nunca têm.* GF3 ressalta que as realizações de campanhas de mobilização são paliativas, não resolvem o problema e, logo a entidade necessita novamente de recursos. Declara que: *daqui a pouco, todo mundo vai esfriando .... Param de dar material e você continua com os 300 mil de dívida, daqui a três meses, eles estão de novo, brigando, gritando e esperneando, porque o mal ainda não foi resolvido.*

Essa prática de ação das pessoas, de empresas ou organizações públicas não é capaz de transformar a realidade da OTS, pois atende apenas às necessidades momentâneas e a ajuda é feita por meio de doações. Nota-se essa preocupação em GF4, que suspirou e disse: *é somente assistencialismo...puro assistencialismo. Veja, o Município ... é um Município rico e chega essa época de natal, eles doam mesmo, só que existe uma coisa, eles querem fazer o assistencialismo*

*e não conhece a política pública da assistência ... essa doação é o assistencialismo puro... é que nem você falou, essa época chega muita doação, que aquela coisa... aquele espírito de natal.*

A questão do assistencialismo levantada por GF4 refere-se à ajuda ou doação para a população menos favorecida, já a assistência está relacionada às políticas públicas. No Brasil, a origem do assistencialismo está enraizada na base cristã, com o intuito de ajudar ao próximo e benefícios aos menos favorecidos, como se pode perceber na fala de E2: *se a gente olhar a história de como nascem as instituições, ou como se deu isso no Brasil, começou com as instituições de benevolência, de assistencialismo... as comunidades, e muitas vezes as pessoas ainda têm esse papel.*

Sobre a parte financeira da entidade, GF3 relata que não recebe *feedback* sobre os recursos já captados, raramente escuta algo, conforme nota-se em sua fala: *eu não sei... eu não tomo conhecimento lá da parte financeira, ouço alguma coisinha assim... porque que nem agora, tem FUMDECA. Eu só fico sabendo quando e quanto tem que retornar lá para o começo do ano.... Por exemplo, esse ano (2015), eu fiquei sabendo que nós extrapolamos, nós recebemos mais do que o limite e esse excedente, divide (sic) entre as entidades que tão (sic) sem conseguir captar tudo.*

Essa falta de comunicação relacionada às necessidades financeiras da OTS e até mesmo sobre o retorno dos valores captados é recorrente também na entidade onde GF4 trabalha, conforme explicação da mesma: *não tenho acesso a essa questão dos números financeiro.... Eu não trabalho lá, nem fico na mesma sala e não fico sabendo.* A participante GF1 comentou que no caso de GF4, é bom a dessa falta de informação, porque desta forma, a *cabeça fica fresca.*

A adoção da transparência também é uma forma de mobilizar recursos. Essas entidades deveriam divulgar internamente (colaboradores, voluntários) e externamente (financiadores e parceiros), os projetos que desenvolvem, o número de beneficiados, de recursos captados. Os resultados financeiros de seus exercícios poderiam ser divulgados através de relatórios contábeis.

Essa falta de transparência também é percebida por parte das empresas que apoiam os projetos sociais, inibindo as doações, visto que as empresas não conseguem visualizar um retorno para a imagem da empresa. A especialista E1 relata: *as empresas somente investem com retorno no marketing global. Para a captação se concretizar, é preciso estudar a empresa, estudar o projeto da OTS, ver os objetivos que tem em comum e explorar esses pontos... por outro lado, as OTS precisam prestar contas de onde usam os recursos doados!*

A ausência de transparência, para Camargo (2001) e Sargeant e Kauffman (2001), pode afetar a captação de recursos, já que a desconfiança pode ser gerada num ambiente de poucas informações.

A necessidade de transparência também deve ser adotada pelas empresas doadoras. Muitas alegam que não doam, porque não conhecem as leis ou os benefícios. Mas, isso nem sempre é a realidade, como nota-se na fala de E1: *as empresas, muitas vezes, recusam doar dinheiro, porque não são capazes de utilizar os benefícios da lei, pois já sonham receita e, conseqüentemente, impostos incidentes sobre as vendas.... Por outro lado, eles poderiam doar sobre o valor declarado, mas, têm medo de fiscalização.*

Para que a demanda por captação de recursos junto à iniciativa pública e privada seja atingida, de forma eficiente, muitas vezes é necessário que as OTS'S adotem planos de captação, com roteiros ou técnicas que podem ser diferenciais em sua busca por apoiadores para suas ideias.

Devido às diversas áreas de atuação e diferentes estruturas das OTS's, talvez nem todos os planos, roteiros ou técnicas de captação de recursos servem para todas as organizações. Nesse sentido, o especialista E2 fala: *não temo um modelo, o que tem, em linhas gerais, e que caberia para todas as organizações é o que ela deveria fazer para buscar recursos (atividades).*

Outro especialista recomenda que as OTS's adotem estratégias de captação de recursos em seu dia a dia e que realizem um plano de captação de recursos, para garantir um futuro tranquilo. Conforme se observa no relato do especialista E4: *as organizações deveriam ser adotar estratégias na seguinte ordem:*

- a) *Criação de um departamento de captação com pelo menos uma pessoa;*
- b) *Criação de um plano de captação, que tenha com diversificação de fontes, definir metas e submetas;*
- c) *Definir as tarefas diárias, a captação de recursos não pode ser esporádica, hoje faz uma rifa, amanhã um bazar, depois um evento, é um processo cotidiano;*
- d) *Fazer um mapeamento das pessoas próximas da organização, isso gera mais contatos, são amigos de amigos, são estratégias a partir da teoria de redes, são estratégias focadas em conexão.*

A captação de recursos pode até parecer simples, mas é preciso planejar, é preciso buscar os recursos novamente, enfim, é preciso um plano estratégico de captação. O especialista E4 explica que: *o processo de pedir e ganhar até pode ser simples, mas é incompleto, eu vou precisar pegar de novo, e aí vem a ideia do convívio! Hoje, muitas ONG's conseguem o dinheiro e gastam, aí precisam apagar incêndio, aí vão, procuram, conseguem o dinheiro*

*novamente e gastam, morrem na praia, não pode ser tudo emergencial, uma coisa ou outra ainda vai, mas as ONG's acabam captando tudo para ontem. A captação não é isso, é gerar um ano que vem tranquilo, um dinheiro suficiente para fazer o que o planejamento estratégico definiu, enquanto o operacional gasta o dinheiro, eu estou pensando em captar do ano seguinte.*

As pessoas têm que aprender a pedir, planejar a captação e entender que apesar de simples o processo não é fácil, como relata o especialista E4: *a gente como solicitante, ter problemas em relação ao não, a recusa, as pessoas vão falar “não”, teremos muitos mais “nãos” do que “sim”. Mas são com o “sim” que eu vivo, eu não fico com a expectativa das ampliações de “sins”, eu só vou conseguir esse monte de “sins”, trabalhando de 8 a 10 horas, todo dia ”Eu preciso falar com você, falar com fulano, falar com ciclano. É preciso aprender com o “não”, a pessoa que liga e ouve um não, ela tem que estar animada para a próxima ligação. É o conjunto de tarefas que ajuda a atingir a meta, não são somente os sins, fortalecer alianças para o processo de doação. Pode-se dizer que é uma retroalimentação da doação.*

A atividade de captação de recursos não é bem um modelo, ele consiste num planejamento, como detalhado pelo especialista E5: *não gosto do termo modelos, não acho que não tem um modelo, tem planos, tem diagnósticos. O processo até pode ser igual... é fazer um plano de mobilização de recursos, escolher três ou quatro estratégias para começar, planilhar as atividades, montar um cronograma, escolher o responsável, executar, e voltar o processo. A captação é um processo contínuo, a maioria que quer, começa com uma pessoa só, aí é muito difícil... um dia faço visita, um dia escrevo projeto, amanhã faço pesquisa. Eu chamo isso de captador pato, sabe por quê? Porque o pato anda, voa, nada, e põe o ovo, e faz tudo mal feito, anda trouxa, nada mal, voa desengonçado, e bota ovo e ninguém sabe... ou seja, faz tudo meia boca... prefiro uma águia que vai voar bem, ter uma galinha que faz marketing bem feito. Eu prefiro ter especialistas que fazem bem feito, melhor do que generalista, mas, são poucas as organizações que bancam.*

Pela experiência do especialista E5, a captação envolve várias estratégias, táticas e ferramentas, como fala: *é possível perceber qual fonte vai para qual estratégia, qual ferramenta e qual a tática, por exemplo, a pessoa física fica dentro de geração de renda própria, a ferramenta utilizada é o telemarketing e a tática pode ser motoboy. Não se pode simplesmente trocar o motoboy, senão cai a arrecadação, por exemplo, 15 dias antes do motoboy sair de férias, a gente contrata outro, que vai junto, para que o motoboy avise que vai sair de férias e apresente o outro ao doador. A longo prazo o motoboy vai morrer, é uma tática que serve mais para pessoas idosas, hoje o cartão ocupa de 30 a 40% das doações e vai aumentar. Também podem ser usadas as táticas do apadrinhamento e do adote.*

O especialista E5 complementa que existem outras abordagens que está em expansão, como relata: *No Brasil está crescendo muito abordagem na rua, cara a cara, face to face, onde são feitas perguntas “você se preocupa com criança? Para você um real por dia é muito?” O objetivo é obter 5 sins. As organizações têm que fazer venda de produtos e serviços, tem que fazer marketing de causa, tipo McDia Feliz que doa parte de um produto para uma causa, isso é muito forte nos EUA.*

Outra forma recente que está começando a aparecer no Brasil é a criação de fundos patrimoniais, como se nota na fala do especialista E5: *Tem também o fundo patrimonial, bastante moderno, bem comum nos EUA, é quando uma ou várias pessoas doam, pode ser por meio de algum produto, o valor arrecadado vai para o fundo, você não mexe no principal, tira somente os juros, por exemplo, se preciso de R\$ 100 mil para pagar as contas, eu monto um fundo que gera R\$ 100 mil de juros... se não tem, vamos captar por cinco anos, para formar o fundo, depois é só mantermos o fundo. No caso do fundo, se eu começo a gastar mais ou quero aumentar meus atendimentos, tenho que aumentar o valor do meu fundo para aumentar meu rendimento.*

Na visão do especialista E6, a captação de recursos é um processo composto por algumas fases conforme se percebe na sua fala:

- a) *Definição das linhas de captação;*
- b) *Elaboração do projeto de venda;*
- c) *Desenvolvimento de um plano de cotas e reciprocidade;*
- d) *Enquadramento em lei de incentivo (quando aplicável);*
- e) *Prospecção das linhas da captação que já haviam sido definidas;*
- f) *Realização de negociações;*
- g) *Gestão do patrocínio.*

O especialista E6 relata que o processo de captação deve ser alicerçado, ou seja: *os elementos considerados fundamentais, como: vontade política e institucional, disponibilidade financeira para você criar áreas de trabalho, ter profissionais envolvidos neste processo para não ser um processo de ... é ... achismo, de construção não profissional. Também precisa paciência para poder mensurar resultados e reavaliar estratégias, porque no próprio processo de implantação de um setor você vai avaliando o que dá certo e o que não está dando certo. Naturalmente, algumas organizações vão ter um perfil de captação mais tendencioso, tipo, pessoa física, empresas, capital internacional, e é normal que você tenha que ir fazendo os ajustes a partir de evolução daquela tua iniciativa piloto.*

A captação de recursos é um processo que deve seguir os mesmos princípios, o que é diferente é o volume de recursos investidos dependem do tamanho da OTS. Como pode ser percebido na fala do especialista E7: *então... os princípios são os mesmos, a transparência é um princípio, a organização, grande ou pequena, tem que ser transparente, cada um na sua medida, dentro da sua capacidade. Por exemplo, fazer um relatório de atividades e colocar no site, ambas às organizações podem fazer, a menor vai fazer mais simples, mas pode fazer. O que é de princípios, vale para todas, o que muda é a capacidade de investimento e as estratégias escolhidas. Por exemplo, uma organização pequena não vai conseguir investir em face to face, e em grandes campanhas de televisão, porque ela vai ter que investir primeiro em comunicação, para ela ser conhecida, criar uma base de apoiadores, construir uma estrutura de comunicação e de relacionamentos, uma organização grande já tem tudo isso consolidado, faz a diferença!*

A captação para as OTS's só consegue ter sucesso se você consegue demonstrar que há um processo de captação que está ocorrendo, que os resultados obtidos estão coerentes com aquilo que a organização está fazendo. Conforme exposto pelo especialista E6: *a captação de recursos é a consequência daquilo que você está fazendo por fora... por fora não é melhor termo... por dentro, né? Ou seja, no seu dia a dia, naquela frente da negociação, nas suas ações, nos seus impactos, nos resultados, e expor isso para os atores, que há um alinhamento com aquilo que você está fazendo. Para exemplificar, se estou envolvido numa causa de criança e adolescente que é de resultados primorosos ... que tem influenciado em políticas públicas no lugar que estou ... que tem resultados impressionáveis ... que tem uma gestão financeira séria e organizada, ou seja, tem gente querendo se associar a uma ação como essa! Outro exemplo, se você não tem uma estrutura transparente, não tem uma gestão de portfólio bacana, se você não tem projetos bem estruturados, você não vai conseguir captar, vai ter dificuldades. A captação consegue ser exitosa por você ter um processo que está acontecendo, porque o produto que você está oferecendo é legal e de quem está oferecendo aquele produto.*

Nota-se nas falas dos especialistas que de maneira geral a organização deve fazer um planejamento da captação de recursos alinhado ao planejamento estratégico da OTS, escolher estratégias de captação coerentes com sua capacidade de investimentos, manter um relacionamento próximo ao doador, executar ações coesas com seus princípios e elaborar a prestação dos recursos doados, e seus resultados tangíveis e intangíveis.

Essas etapas se encaixam na definição de estratégia proposta por alguns autores, que consideram a estratégia como diretrizes para a tomada de decisão, orientadas para o processo de desenvolvimento de uma empresa, visando objetivos a longo prazo e preparando a organização para a ação integrada ao processo decisório, lembrando que todo plano deve ser coerente com os objetivos da empresa, suas políticas e ações (ANSOFF, 1990; CHANDLER, 1962; DRUCKER, 1974; MINTZBERG, 1987; (PORTER, 1986; QUINN, 1992).

Nos respondentes do questionário, um setor ou departamento de captação de recursos é realidade somente para metade das organizações. Na Tabela 18, podem ser observados os recursos necessários para a sustentabilidade da OTS e se conseguem obter o volume necessário:

**Tabela 18 – Recursos necessários para sustentar as organizações**

<b>Recursos necessários para a sobrevivência da organização (em R\$)</b>	<b>Percentual dos recursos obtidos</b>	<b>Quantidade</b>
50 mil	40%	1
100 mil	50%	1
120 mil	100%	1
400 mil	100%	1
1,2 milhões	85%	1
1,5 milhões	87%	1
3 milhões	100%	1
6 milhões mensais	90%	1
Não sabem informar	Não sabem	4

**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se pela Tabela 18, que 33,7% dos respondentes não sabem informar o volume de recursos necessários para manter a organização e nem se atingem o volume necessário, 25% das organizações conseguem 100% dos recursos necessários, outras 25% conseguem entre 85 a 90% do total dos recursos e o restante, atinge de 40 a 50% dos valores necessários.

Os respondentes também informaram que nas OTS's são realizados planejamentos para a captação de recursos, sendo que 41,67% são de médio prazo e 58,33% de longo prazo.

Nota-se que um setor de Captação de Recursos não é prioridade para as OTS's. Algumas das entidades representadas no Grupo Focal possuem uma hierarquia ou estrutura informal para captar recursos, já que distribui entre seus colaboradores determinadas tarefas de captação. As

pessoas responsáveis pela captação de recursos também realizam outras atividades dentro das organizações e isso acaba atrapalhando seu trabalho junto aos doadores.

A maioria das entidades analisadas apresentam, em maior ou menor grau, déficit financeiros, que dificultam no dia-a-dia, o funcionamento da OTS. Para suprir essa falta de dinheiro, elas acabam recorrendo a empréstimos e à realização de campanhas emergências para obter gêneros alimentícios, medicamentos e até mesmo produtos de uso pessoal.

Percebe-se que não há um planejamento gerencial e nem estratégico por parte das OTS's, com a implantação de ações imediatas e o estabelecimento de metas de captação, no intuito de sanar esse déficit num prazo de médio e longo prazo. A falta de adoção dessas práticas faz com que essas OTS's permaneçam numa condição de assistencialismo constante.

A realização do Grupo Focal permitiu verificar que nas organizações a tarefa de captação de recursos não é considerada essencial, há escassez de pessoas para trabalhar com a busca de recursos, há carência de um plano de captação, faltam investimentos para planos de comunicação ou marketing, além da falta de um alinhamento entre as práticas de captação que estão sendo realizadas e os rumos e metas que a organização deseja.

Na revisão de literatura foram encontrados alguns modelos de captação de recursos, como o do “Espírito voluntário” de O'Connell (1987) e os modelos de “Comunicação” descrito por Kelly (1998) abordam a captação num sentido mais subjetivo, pautado na caridade e no apelo emocional, buscam a apresentação de fatos, buscando sensibilizar os doadores e desta forma criar um relacionamento duradouro. Atualmente, se considerar os relatos dos especialistas, esse modelo é considerado como táticas de captação, e estão atreladas geralmente às estratégias de captação utilizadas em caso de catástrofes, que são pedidos de emergência e em caso da própria causa da organização.

No caso dos modelos “matemáticos” de Cruz et al (2009) e, Mungan e Yörük (2012), que estão preocupados em mensurar a captação em forma de indicadores quantitativos, mas não tratam dos indicadores qualitativos, portanto, acaba sendo um modelo incompleto. Esse tipo de modelo ou método não é considerado como estratégia pelos especialistas, entretanto, as OTS's que prezam pela transparência devem utilizar-se de indicadores quantitativos para mensurar onde estão sendo aplicados os recursos obtidos, e qual o impacto social que isso vem causando.

O modelo “pirâmide” proposto por vários autores, como Abumanssur e Hardwick (2011), Edles (2006), Flanagan (1992), Murakami (1999), e Worth (1993), que utilizam a forma da pirâmide, para explicar o perfil do doador, o volume de recursos doado e a forma de doação,



otimizando a captação de recursos. Neste modelo, há a percepção de quanto maior o envolvimento do doador com a causa ou organização, mais estreita fica a relação e maior são os recursos doados. Esse modelo não faz parte das estratégias mencionadas pelos especialistas, mas é pioneiro em olhar a captação de recursos numa forma mais estruturada e planejada, onde você escolhe o perfil do doador (estratégia principal) e, define a forma de angariar (estratégia secundária), entretanto, não mencionam sobre a tática (projetos, pesquisas, funcionários) e nem ferramentas (visitas pessoais) que podem ser utilizadas.

Em relação ao modelo dos “círculos concêntricos” de Rosso (1991), o foco é demonstrar que quanto maior o grau de relacionamento com o doador, maior o comprometimento e os recursos. Esse tipo de vínculo com os doadores, dando preferência por aqueles que são mais próximos, é considerado pelos especialistas como uma das estratégias de captação de recursos.

O modelo proposto por Greenfield (1994), chamado de “processo filantropo”, considera a captação em cinco etapas: identificação do doador, utilizar meios (cartas, vídeos) para captar recursos, informar ao doador onde o recurso foi aplicado, realizar eventos, e obter indicações pessoais. As etapas deste modelo correspondem a uma parcela das etapas do plano de captação utilizado pelos especialistas em captação de recursos, mas não são consideradas estratégias e sim planejamento.

A respeito do modelo “econômico” de Brainard e Siplon (2004), ele parte do princípio que o doador deve ser compensado pela doação, esse incentivo pode ser material, solidário ou intencional. Se considerar o relato dos especialistas, esse modelo pode ser considerado uma tática de captação, já que inclui recompensa em forma de incentivo ou reconhecimento.

A UNESCO (1998) propõe um modelo Financeiro e de Gestão que reconhece a interferência dos ambientes externo (políticas, globalização) e interno (estatutos, regimentos) no subsistema interno, ou seja, na cultura, na estrutura de recursos (físicos e humanos) e na gestão integrada. Entretanto, esse modelo foi desenvolvido pensando-se nos Institutos de Ensino Superior (IES), restringindo seu uso para as demais OTS's, que não estão focadas na educação. Percebe-se na visão dos especialistas que explicam que alguns problemas, Estatutos e Certificações, podem afetar o plano de captação, mas não compete ao responsável pela captação resolver, isso é problema de gestão.

Os modelos de “*Crowdfunding*” (financiamento coletivo) e o modelo de “Leis de Incentivo” (isenção de impostos) são formas mais recentes, fortaleceram-se a partir da expansão

da web e da criação de leis de incentivos. Se considerar o relato dos especialistas, esses modelos são considerados estratégias de captação.

Durante a visita técnica realizada procurou-se verificar se a presidente tinha percepção se a captação de recursos que estava realizando seguia algum tipo de modelo de captação, mas foi em vão. Verificou-se que na organização, a captação não possui um planejamento e nem segue um padrão pré-estabelecido de trabalho, o que existe é o uso de ferramentas de captação, como o *telemarketing* e que o trabalho está distribuído na mão de diversos funcionários, enfim o foco é no operacional.

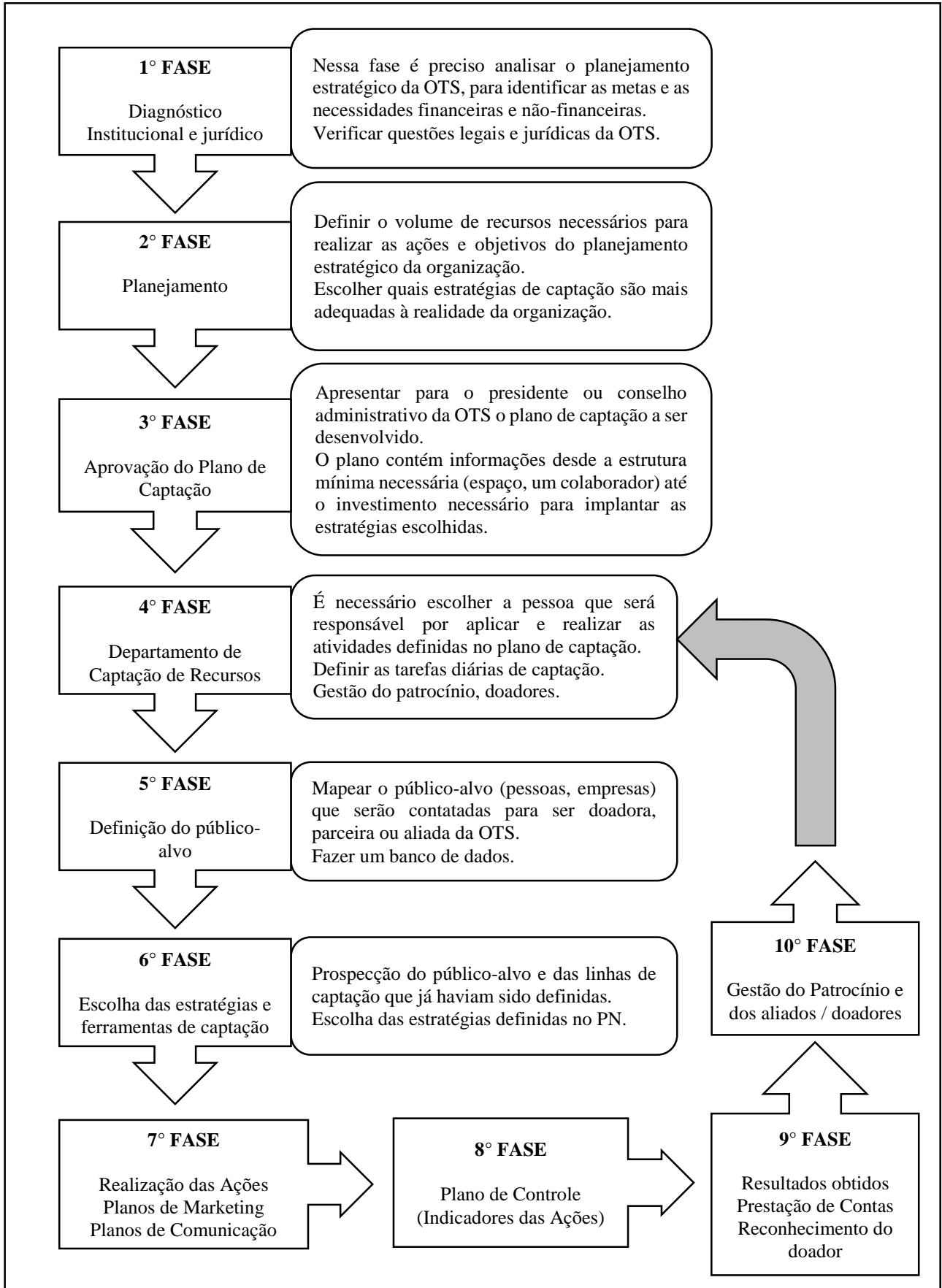
No Grupo Focal, as entrevistadas explanam que nas organizações onde atuam não existe uma prática pronta ou padrão para captação de recursos. A organização do grupo focal representada por GF2 apresenta uma forma de trabalho semelhante a encontrada na visita técnica, ou seja, não um plano de captação pré-estabelecido, mas tem uma equipe responsável por captar recursos. Outra organização representada por GF3, tem uma única pessoa responsável por captar recursos, que decide quais atividades de captação devem ser realizadas, sem nenhum alinhamento com as estratégias da organização e sem envolvimento dos gestores da OTS no assunto. As demais organizações representadas por GF1 e GF4 em relação à captação de recursos, apresentou várias dificuldades, que inclui desde a falta de apoio da diretoria da entidade até a falta de pessoas e estrutura física para realizar a captação.

Na opinião dos especialistas, a justificativa para não haver um modelo ou padrão único que sirva para qualquer OTS deve-se ao fato de que a captação de recursos não é algo estático, pelo contrário é dinâmico e personalizado, construído de acordo com a necessidade de cada organização.

Entretanto, eles explicam que as organizações podem ter iguais as estratégias escolhidas para a captação e, os princípios seguidos, por exemplo, a transparência. A parte operacional do processo de captação de recursos também pode ser compartilhada com as demais OTS's, por exemplo, montar um cronograma, escolher um responsável, planilhar as atividades, executar e voltar o processo.

Na Figura 26, pode-se observar um processo de captação de recursos, elaborado de acordo com os relatos dos especialistas, obtidos na pesquisa de campo:

**Figura 26 – Fases do Processo de Captação de Recursos**



Fonte: elaboração própria.

Compreender o processo apresentado na Figura 26 é essencial para as OTS's reverem seus conceitos em relação à captação de recursos, elas têm que romper o ciclo vicioso de reclamar que não cumprem corretamente sua finalidade social porque falta dinheiro para suas atividades, que as pessoas não doam, que as empresas estão em crise e que o governo é muito exigente, na verdade, o que realmente está faltando é uma gestão adequada da organização.

Ainda sobre o uso de recursos públicos, os entrevistados do Grupo Focal relatam que no caso do FUMDECA, os valores arrecadados poderiam ser maiores, caso houvesse uma maior disposição dos contadores para fazerem simulados em dezembro de cada ano, do valor devido de imposto de renda por empresas, para que elas saibam quanto pode ser destinado em dezembro ao FUMDECA.

Por outro lado, as organizações brasileiras não dependem exclusivamente de recursos públicos, elas possuem um universo amplo e bem diversificado para buscar recursos, tais como: campanhas, eventos, geração de renda própria, outras. É importante ressaltar, que devido a diversidade de fontes de recursos, a realização da captação de recursos requer um melhor planejamento das organizações, uma compreensão das estratégias, dos processos e dos papéis gerenciais, e profissionalização das OTS's.

A próxima seção deste texto, analisará como as entidades pesquisadas lidam com as estratégias para captação de recursos.

### **5.1.3 Estratégias para Captação de Recursos**

Durante a sua luta por sustentabilidade, as OTS's necessitam recorrer ao Estado, ao Mercado e à Sociedade, para conseguir recursos que viabilizem a realização de seus objetivos sociais.

Se uma OTS resolver adotar estratégias para a captação de recursos, ela deve ter consciência que isso envolve a elaboração de um planejamento estratégico respeitando a sua missão e os seus valores. A análise do ambiente (interno e externo) onde a organização se localiza incluiu, principalmente, estabelecimento de metas, estratégias e ferramentas que vão nortear os planos e ações diárias, de forma que os objetivos de captação sejam atingidos.

Desta forma, as OTS's devem respeitar sua missão, visão e valores e praticá-las em qualquer atividade que realizem, não importa qual, ideia reforçada pelo Especialista E2 em sua fala: *por exemplo, se vamos ter uma festa, não colocamos bebidas porque vai contra nossos princípios, porque lidamos com moradores de rua que tem problemas com bebidas alcoólicas.*

*Mas, aí vende menos? Vão menos pessoas? Sim, mas, nossos princípios e valores são maiores que isso.*

Em relação à visita técnica, a presidente afirma que não utiliza estratégias para captar recursos. Pode-se notar que, realmente não faz uso de estratégias. É possível perceber que realiza ações e rotinas para ocorrer apenas o funcionamento diário da organização. Enfim, pode-se afirmar que usa ferramentas que possibilitam a OTS continuar em atividade ou funcionamento, tais como:

- a) A assistente social é responsável por projetos de subvenção e de convênios, acompanha as mudanças na legislação, segue as exigências dos acordos firmados, tem que elaborar os projetos, cuidar da prestação de contas e também manter atualizados os documentos necessários para o seu funcionamento (certificações, utilidade pública etc.);
- b) A venda de produtos feitos na padaria da organização e de artesanatos, feitos pelos alunos e colaboradores, envolve várias pessoas, desde o padeiro e a professora de educação artística, até o setor financeiro que faz o recebimento. A divulgação é feita boca a boca, entre os demais funcionários e parentes das pessoas atendidas. Na secretaria, possuem um tipo de vitrine, onde expõem os artesanatos;
- c) A pessoa que trabalha na secretaria da entidade é responsável por coordenar as notas fiscais paulista. É ela quem gerencia os pontos de coleta e procura colocar em estabelecimentos que geram maior retorno de imposto. Controla os motoqueiros que buscam as caixas. Também é responsável por recrutar voluntários para digitar as notas fiscais. Ela tenta sensibilizar os parentes das pessoas atendidas;
- d) A gerente financeira cuida dos valores arrecadados por meio de mensalidades e do *telemarketing*, bem como gerencia a equipe que faz as ligações. O recebimento dos valores é feito através de boleto e de motoqueiros que passam na casa das pessoas doadoras. Para facilitar o trabalho, é usado um *software*, que liga e registra o telefone e nome do responsável da linha no momento em que é atendida. Desta forma, quando a pessoa do *telemarketing* ligar, ela já pode chamar o doador pelo nome;
- e) Eles utilizam o *facebook* com regularidade, mas o foco principal é transmitir mensagens de otimismo, de agradecimento, relatos de casos de superação e notícias que melhoram a qualidade de vida das pessoas atendidas;

- f) A entidade também organiza campanhas. Por exemplo, em 2015, foi feita uma rifa, um bazar de roupas, a venda de pizzas solidárias. A divulgação foi feita entre funcionários, familiares e *facebook*.

Apesar de realizadas, as ações acontecem sem nenhum planejamento. Não existe uma meta estipulada para cada setor ou tipo de recursos a serem obtidos. Na ausência da presidente, alguns colaboradores mencionaram que essa falta de objetivos atrapalha e, na prática, eles têm que refazer ou parar, de repente, o que estão fazendo, somente porque a presidente mudou de ideia sobre algo. Disseram que a presidente determina que parem tudo e foquem, por exemplo, somente no *telemarketing*, porque a entidade precisa de dinheiro para pagar tal coisa. Determina, ainda, que se concentrem na digitação da nota fiscal paulista, porque o prazo está acabando.

Sobre a captação de recursos por meio de nota fiscal paulista, não é somente digitar os cupons, é necessária a gestão desta forma de recursos, conforme observado na fala de E2: *a gente tem que olhar e potencializar... tem empresas que dão maior resultados, por exemplo, artigos esportivos, roupas, calçados, perfumarias, mas isso é questão contábil (leis), mas você pode traçar estratégias de acordo com cada item, é direcionar, é focar no potencial. Por exemplo, tem uma entidade que possui 90 pontos na cidade, que foram escolhidos, selecionados, e tem uma pessoa de moto que passa e recolhe os cupons, ela passa em 15 pontos ou lugares por dia, aí até o final de semana já passou em todas, e na próxima semana passa de novo nos 90 pontos. Para a digitação, conta com oito digitadores voluntários. O valor conseguido, é um recurso que a gente mantém por um prazo os funcionários da entidade. Tem alguns casos que é preciso contratar gente para digitar, mas, aí entra o papel do gestor... ele precisa fazer conta e ver se compensa, ver o quanto arrecada, na entidade que falei a arrecadação é em torno de R\$ 50-60 mil semestralmente.*

Por outro lado, uma organização que planeja suas ações de captação, estabelece metas, cria estratégias e é mais eficiente, muitas vezes acaba sendo punida, mesmo que indiretamente. O especialista E4 relata que em relação à NF paulista, o Estado castiga as organizações mais eficientes, como exposto em sua fala: *tem uma ONG, que de certa forma foi punida, captou de NF paulista, aproximadamente R\$ 2 milhões por semestre, o governador chamou as dez ONG's que mais captaram no Estado, e deu os parabéns pessoalmente, blá, blá, blá. Depois de quatro meses criou uma portaria prorrogando o repasse de 2015 para 2016.*

Complementando, o mesmo especialista chama a atenção para a interferência do Estado na atuação das OTS's, como se percebe na sua fala: *O governo brasileiro pune a eficiência! Por exemplo, uma organização de São Paulo, que é uma organização muito grande, ela tem mecanismos de poder de automatizar muito esse processo de captação por NF Paulista, em várias frentes, fazer parceria com várias lojas. Quando você vai muito bem e começa a fazer um resultado muito bom e rápido, vem o governo, liga e reclama “você está fazendo a digitação da nota a cada 3 segundos, isso não foi feito por humano! Não pode”. Tá, e onde está a regra que diz que não pode ser humano? Óbvio que é não humano, é uma coisa que automatizou, já tem umas quatro empresas que oferecem um sistema... é um sistema comprado que armazena as notas recebidas em doação numa base de dados, e assim que o sistema do governo libera uma nota, já envia outra na sequência. Logo vai ter uma portaria do governo, proibindo de usar sistema para automatizar o processo. O governo brasileiro acaba punindo a eficiência, eles querem que as ONGs digitem seis notas por dia para ganhar R\$ 0,03, mas, se a ONG automatiza, porque quer ganhar um milhão de reais, eles não querem, sempre que o governo se mete ele atrapalha!*

No caso dos respondentes do questionário, foram elencadas algumas ações que são utilizadas para melhorar a atividade de captação de recursos, como pode ser visto na Tabela 19:

**Tabela 19 – Ações para melhorar a eficiência da captação**

Ações	Frequência	%
Ampliação e diversificação das fontes de captação	10	13,51%
Bom relacionamento com doadores potenciais	10	13,51%
Elaboração de campanha de captação	9	12,16%
Profissionalização das instituições	9	12,16%
Troca de experiência com outras organizações	9	12,16%
Estar bem informado sobre as fontes de financiamentos e seu perfil	8	10,81%
Transparência financeira da instituição por meio de balanço social	8	10,81%
Utilização das técnicas de marketing	6	8,11%
Saneamento legal da instituição	3	4,05%
Produção de bens	2	2,70%

**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se na Tabela 19, que a busca pela diversificação de recursos e o desenvolvimento de um bom relacionamento com os doadores são as ações mais procuradas, depois vem a questão de profissionalização das instituições, a elaboração de campanhas de doação e por fim,

a troca de experiência com as outras organizações, juntas representam 63,5% das ações sugeridas para melhorar a eficiência da captação.

Alguns respondentes complementam essa informação dizendo que utilizam algumas estratégias para melhorar a eficiência da captação de recursos, tais como: focar nos resultados estabelecidos, capacitar a equipe de captação, profissionalizar toda a equipe da instituição, participar em seminários, ampliar a diversidade de fontes de recursos, conhecer as diversas fontes de recursos e o seu perfil, utilizar ferramentas *on line*, fidelizar doadores e fazer parcerias com o poder público.

Nesse sentido, a pesquisa também procurou identificar se, em relação às entidades representadas no Grupo Focal existe, ou não, o uso de estratégias para a captação de recursos.

As decisões estratégicas para a captação de recursos, geralmente, são tratadas pelo presidente ou pelo Conselho de Administração ou Deliberativa da OTS. Desta forma, podem ser estabelecidas maneiras de atingir seus objetivos de captação de recursos, de antecipar problemas e diminuir o risco de insucesso. A entidade representada na fala GF1 enfrenta problemas divergência de opiniões na cúpula de entidade, o que atrapalha a definição de estratégias. A entrevista explicita essa situação na seguinte fala: *não tem estratégia. A presidente fala: “eu preciso dá (sic) um jeito de arrumar dinheiro para manter os trabalhos”... os irmãos e sobrinhos dela, que são também diretores, falam assim: “feche, por que você não fechou? Está aberto porque você quer!”... Eles mandam fechar... tipo (sic), o problema não é meu.*

Em relação à entidade representada por GF2, todas as ações relacionadas à captação de recursos são feitas por um setor formado por assistentes sociais, os quais cumprem, diariamente, suas atividades e, assim, contribuem para manter os recursos obtidos. Porém, elas desconhecem qualquer tipo de planejamento, conforme explicitado na fala de GF2: *acho que não tem um planejamento estratégico, mas a gente faz nossa rotina de atividades.*

No caso de GF3, ela informa que na organização onde trabalha não há planejamento na Captação de Recursos, por falta de tempo e também apoio e reconhecimento sobre a importância de sua atividade. Tal situação pode ser observada pela sua fala: *não, não existe planejamento, eu trabalho solta, conforme dá ... eu tinha um monte de coisa... senti que eu larguei o programa da nota fiscal paulista nesse semestre, e não dava para correr atrás de tudo. Se eu tivesse um tempo bem organizado, por exemplo, segunda feira, eu vou a telefonar para os meus amigos, sugerir.... Mas não, veja, eu tenho um dia na semana que eu posso pegar o carro, é de quarta-feira, uso quando dá ... quando ele não quebra na terça ou na quarta, quando alguém cisma que a função dela é melhor que a minha, e aí tenho que priorizar, deixar*



*usar o carro e meu serviço fica novamente sem fazer. Aí, sem o carro, acaba sobrando para mim (sic) buscar, porque eu não posso pedir para o motorista, o motorista é pago só para levar criança e buscar criança. Ele pode fazer uma ação trabalhista porque ele não foi contratado para isso.*

Quando há falta de tempo para divulgar a entidade ou praticar os métodos existentes para captação de recursos, é necessário inovar. Neste sentido, a representante GF3 relata ter método, que é o seguinte: *por exemplo, uma empresa de papéis, eu coloco no corpo do meu e-mail, eu peço (dinheiro ou apoio para os projetos), peço também, e por gentileza, me deixar fazer uma abordagem com profissionais pagantes de impostos de renda, porque, lá dentro, eles têm que ter um RH e, é lógico, que o RH sabe quem ganha mais, quem paga e quem não paga (imposto de renda), eu não vou ficar falando com todo mundo no geral, também não vou fechar uma classe (categoria profissional), e falar... se fosse o caso, falaria com os funcionários uma meia hora por dia.*

Novamente percebe-se a falta de apoio da alta administração da OTS em relação à elaboração de um planejamento estratégico para buscar recursos. Julgam que tal medida não é necessária, conforme mostra o relato de GF4: *lá tem uns associados, mas não tem essa campanha (da entidade de GF2), não tem essa estratégia, dentro do Estatuto não existe o planejamento estratégico... você informa a diretoria que precisa porque é Terceiro Setor, mas queira não queira, é uma empresa! Muitas entidades, inclusive na minha, não tem a missão dela definida, não tem a visão definida ainda. Então, a gente vai focando na finalidade estatutária. Lá não temos um regimento interno, porque o advogado achou melhor não fazer e o padre acatou.*

Essa falta de apoio e orientação de qual caminho seguir, no que se refere à Captação de Recursos, acaba causando insegurança e reflete na forma de agir da OTS, conforme GF4 fala: *lá tem o convênio com a Secretaria da Educação, tem o Convênio Bolsa Creche, só que já é falado lá que não pode vender rifa, não pode vender pizza, não pode vender nada para os pais. E a diretora pedagógica leva... arrisca. A gente precisava vender um almoço nas reuniões dos pais... eu usei as estratégias ...eu falei..., mas eu preciso é...eu fiz todo um cenário, ensinei tudo tal e mostrei que precisava, já deu, não deu 100%, mas surgiu um pouquinho de efeito.*

Outra estratégia indicada por GF4 é o agradecimento, como explicitado por ela: *agora faço agradecimento para a empresa lá que comprou o projeto do FUMDECA do ano passado (2014) ... a gente conseguiu (resultados) que está (sic) sendo colhido (sic) esse ano... o edital do ano passado está correndo neste ano (2015), uma empresa comprou os dois projetos, um projeto social e outro era temático. Eu peguei e liguei lá para a pessoa da responsabilidade social, a que eu conhecia, saiu... eu não conheço essa pessoa, por telefone expliquei, mas mandei e-mail...passei todo relatório, prestação de contas, as fotos, de tudo que acontece.*

Percebe-se, pelas falas das entrevistadas, que as entidades onde GF1 e GF4 encontram dificuldades em atender às exigências legais para estar em operação, além de não possuírem um Estatuto e Regimento adequados. Isso, conseqüentemente, interfere na credibilidade da OTS. Nota-se, também, que mesmo não existindo uma visão, missão e valores claramente definidos, a entidade se mantém fiel à sua finalidade estatutária.

O Estatuto é um documento muito importante, que traz o conjunto de normas, que serve para estruturar e disciplinar o funcionamento e administração da mesma. O Estatuto é essencial para nortear a gestão da OTS, conforme se observa na fala de E2: *qualquer dirigente que assuma uma entidade, tem que olhar no seu estatuto quais os objetivos para ela existir, ou seja, ela existe para atender a qual objetivo? Não posso assumir uma entidade para realizar meus sonhos, e aí as pessoas confundem, por isso, estou colocando neste pacote a gestão. Na prática são feitas reuniões quando se altera a diretoria ou Estatuto, de 2 em 2 anos ou de 4 em 4 anos..., A partir do momento que você não consegue mobilizar nem a sua diretoria, como você vai mobilizar a sociedade para doar? Mobilizar empresário para doar?*

Quando o assunto é captação de recursos, é necessário o apoio de toda a diretoria das OTS's, sem este, você não consegue realizar a busca dos recursos, conforme se nota na fala de E6: *you precisa ter um envolvimento do corpo diretivo daquela organização... estou falando de uma organização social, não estou falando de uma área de captação ou frente de captação de uma produtora, no TS se você não tiver empoderamento da direção em relação a essa iniciativa, você acaba tendo uma ação isolada, você não consegue avançar, porque há muitos processos que a captação precisa ter bem consolidado antes que ela vá ao mercado apresentar alguma coisa.*

A busca por recursos não pode ser tratada de forma isolada, deve ser sincronizada com a organização, deve ser parte do planejamento estratégico da OTS e qualquer iniciativa deve ser apoiada pela alta direção. O especialista E7 complementa: *a captação de recurso e um processo estratégico, dentro da organização, que tem que ser implantado de cima para baixo, com a liderança do presidente ou, do diretor executivo, é para ir espalhando para outros órgãos dentro da entidade. É impossível a organização achar que vai ter sucesso fazendo captação de recursos sem apoio do presidente, sem ele ir junto, principalmente nas organizações pequenas, ele tem papel importante nesse planejamento, nessa estratégia, é inconcebível do ponto de vista estratégico, você pensar em captação de recursos, sem o acordo, o papel e o trabalho da liderança. Sem dúvida, ele é a figura principal, é a voz pública da instituição para a sociedade, ele tem que estar envolvida, tem que estar a fazer, é a mesma coisa no planejamento.*

Nas respostas obtidas com o questionário aplicado, nota-se também a importância da participação do diretor ou representante da OTS no processo de captação de recursos (Tabela 20):

**Tabela 20: Responsável pela captação de recursos nas OTS's.**

Responsável pela captação	Quantidade	%
Assistente social	1	8,33%
Consultor externo	5	41,67%
Departamento de captação de recursos	6	50%
Diretor ou presidente da organização	8	66,67%
Equipe de funcionários de diversos setores	6	50%
Voluntários	6	50%
Outros. Quais ?	0	0%

**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se pela Tabela 20 que é essencial o comprometimento do diretor ou presidente da organização no processo de captação de recursos, além de ter um departamento de captação de recursos, e o envolvimento da equipe de funcionários e voluntários.

Essa realidade não é a mesma das OTS's que participaram do grupo focal, nem todas têm o apoio da direção e da equipe de trabalho.

Nenhuma das participantes reconhecem que há um Planejamento Estratégico, com metas de captação de recursos, visando o prolongamento do funcionamento da OTS. Percebe-se também que a direção das OTS's não acompanha, dá apoio ou oferece bom suporte para que as pessoas envolvidas com captação de recursos realizem um trabalho adequado. Muitas vezes, essas pessoas trabalham com rédeas soltas e resolvem os problemas tomando decisões que julgam serem as mais corretas.

O planejamento da Captação de Recursos é algo importante e essencial. Nota-se isso na fala de E3: *aqui, no Brasil, as organizações não fazem planejamento do uso dos recursos, são imediatistas, o que eu ganho eu gasto... amanhã é outro dia. Por exemplo, se eu ganhar 100 reais vão gastar no dia.... nas organizações da Europa é diferente, se elas ganham 100 euros, ela (sic) divide (sic) o valor por dia, pensa na sobrevivência.*

Normalmente, o planejamento da Captação de Recursos precisa basear suas ações no planejamento estratégico da OTS, porém muitas delas não elaboram o planejamento estratégico, por falta de conhecimento ou por julgar que isso compete ao captador de recursos. Como o

especialista E4 relata: *parto do princípio que as organizações fizeram um planejamento estratégico de qualidade... quase nunca isso acontece... lá na frente, quando elas forem realmente vão trabalhar isso. Elas têm que entender que o planejamento estratégico não é tarefa do captador de recursos, ou seja, humildemente a captação de recursos tem que vir depois do planejamento estratégico, ela não é o planejamento. A missão, a visão e os valores são fundamentais para o planejamento estratégico, mas, também não é tarefa da captação.*

Como a maioria das OTS's não elabora o planejamento estratégico e sendo este fundamental para a elaboração de um plano de captação, os captadores acabam tendo que o rever, conforme se pode observar na fala do especialista E4: *a gente acaba revendo esse planejamento quando ele não existe ou quando é mal feito, mas deixo muito claro que estou revendo isso para melhorar a tarefa de captação. Não é tarefa do captador fazer estratégia, tem que valorizar a captação, ela é humildemente uma forma de trazer um ano tranquilo para a entidade. Por exemplo, o planejamento estratégico da organização pensa em fazer X, Y, Z, decidiu reformar a ala dos computadores, capacitar 40 jovens e tal, nos próximos 3 anos. A captação olha para isso, analisa, faz os levantamentos necessários e diz "bom, para fazer isso, você precisa de R\$ 400 mil reais, ok? Agora vou fazer o meu plano de captação do que precisa ser feito para conseguir esse valor".*

A existência de um plano estratégico organizacional é fundamental para a elaboração das estratégias do plano de mobilização de recursos, como está explicitado na fala do especialista E5: *a gente analisa a estrutura da organização e começa a organizar o plano de mobilização de recursos, a gente desenha a estratégia que tem a ver com aquela da organização, começa com 3 ou 4 estratégias e vai ampliando. Eu não faço nada, eu faço consultoria, isso tem que estar empoderado pela organização, não pode ser terceirizado. A captação de recursos é relacionamento, você não terceiriza, você não namora por correspondência.*

A implantação de um plano de mobilização de recursos é um processo que deve ser planejado, e adequado a cada realização, não pode ser terceirizado, como relatado pelo Especialista E5: *Geralmente eu fico de 2 a 3 anos com cada organização, primeiro é uma imersão grande, para compreender, no segundo elaborar um plano de mobilização e no último acompanha o plano, depois ela segue sozinha. Por exemplo, uma organização que conseguiu aprovar um projeto pela Lei de Incentivo ao Esporte, contratou um terceiro que ganhou uma comissão absurda e se mandou, abandonou a organização e o projeto. O projeto captou R\$ 2,5 milhões de reais, já fez acordo com um banco, o contrato com a Caixa demorou quase um ano*

*para ficar pronto, agora tem que fazer edital público e a organização nem tem ideia do que é isso. Não pode terceirizar.*

No Brasil, as ações de captação de recursos deveriam ser melhor planejadas para atingir as metas almejadas pela organização, como relata o especialista E4: *eu até posso fazer campanhas, por exemplo de Natal, mas, ela deve ser planejada, para arrecadar um valor adicional, não para arrecadar para cobrir o que eu já não tenho. Essa campanha deve ser vista como um plus, como se fosse pegar um 13° para a ONG, mas não é para cobrir um buraco que tenho! Posso fazer um fundo e pagar por exemplo, as contas do início do ano. Ter uma dinâmica focada nas metas, por exemplo, se ela for financeira, R\$ 200 mil reais, eu tenho que trabalhar na meta, na diversidade de fontes, se buscar voluntários ou doações de gêneros, eu desvio da minha meta.*

O processo de captação de recursos é prático, tenho que ter uma meta de captação, e em cima dela monta-se o plano da captação, definem-se as estratégias e o investimento necessário para realizar a ação. O especialista E5 complementa na sua fala: *o processo de captação de recurso é matemático, quanto dinheiro empregar, qual estratégia vou usar e quanto de dinheiro vou ter no final, é meta! Por exemplo, no Brasil está crescendo muito a abordagem na rua, cara a cara (face to face), é uma estratégia que quem faz é Unicef, Greenpeace e Children's for Child, geralmente é uma equipe de 5-6 pessoas, que abordam as pessoas numa rua. Elas abordam, abordam, é um volume de pessoas por dia, para conseguir em média 5 pessoas por dia, que vão doar em média R\$ 25,00 por mês e que vão ficar vinculados com a organização por anos.*

As mudanças ocorridas no TS, aliado a complexidade do setor, implica na necessidade de utilização de ferramentas gerenciais (BRYSON, 1988), assim como as estratégias de captação de recursos utilizadas no TS sofreram mudanças relevantes nos últimos anos.

Nesse sentido, 91,67% dos respondentes do questionário também reconhecem que ocorreram mudanças nas estratégias utilizadas. Entretanto, 50% dos respondentes do questionário também concordam que nas OTS's a forma de abordagem da captação de recursos se mantêm a mesma desde o início de suas atividades. Como a amostra é composta somente por 12 respondentes não é possível fazer afirmações, mas provavelmente essa posição é devido parte dos respondentes ainda não terem recursos para investir em outras estratégias de captação.

Os respondentes do questionário avaliaram as estratégias mais comuns utilizadas no processo de captação de recursos, a Tabela 21, apresenta quais foram consideradas mais relevantes, bem como as menos importantes:

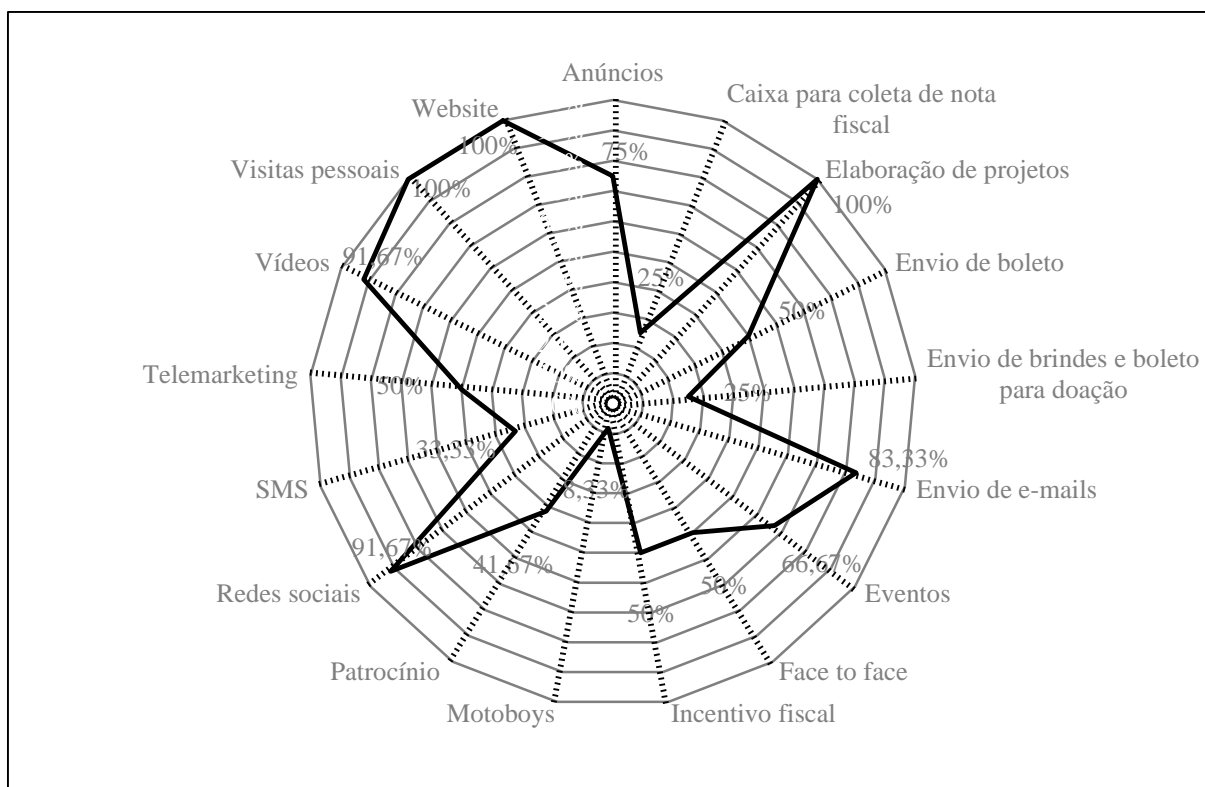
**Tabela 21: Estratégias de Captação de Recursos por grau de relevância**

<b>Estratégia Principal</b>	<b>Estratégia Secundária</b>	<b>% de importância</b>
<b>ESTRATÉGIAS CONSIDERADAS <u>MAIS</u> IMPORTANTES</b>		
Grandes Doadores	Entorno (pessoas e empresas que estão próximas à organização)	83%
Geração de Renda Própria	MRC- Marketing relacionado a causas (quando uma empresa e a OTS formam uma parceria para vender uma imagem)	75%
Voluntariado	Voluntários	
Geração de Renda Própria	Mantenedora	67%
	Eventos (jantar, shows, bingos, outros)	
Editais	Incentivos Fiscais (Federais, Estaduais e Municipais)	
	Editais sem incentivos (por exemplo, de alguma fundação)	
<b>ESTRATÉGIAS CONSIDERADAS <u>MENOS</u> IMPORTANTES</b>		
Geração de Renda Própria	Aluguéis	33,4%
Captação de Produtos	Leilão	33,3%
	Bazar	
Geração de Renda Própria	Mantenedora	25%
	Licenciamento (criação de personagens, por exemplo, Seninha)	
Grandes Doadores	Legados (obtenção de recursos por meio de heranças)	25%
Voluntariado	Voluntários	
Parcerias	Parcerias (Nota fiscal paulista)	

**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se pela Tabela 21, que duas estratégias, Mantenedora e Voluntários, foram consideradas nas duas listagens, talvez elas estejam na lista das estratégias com menor importância devido à muitas OTS's não possuírem uma mantenedora e pela a dificuldade em manter os funcionários e de até mesmo ter uma pessoa encarregada pelo gerenciamento dos mesmos.

O questionário aplicado também procurou mostrar quais das ferramentas que podem ser utilizadas no planejamento estratégico da captação de recursos e quais são empregadas pelas organizações, conforme Gráfico 9:



**Gráfico 9 – Ferramentas mais utilizadas na Captação de Recursos**

Fonte: elaboração própria.

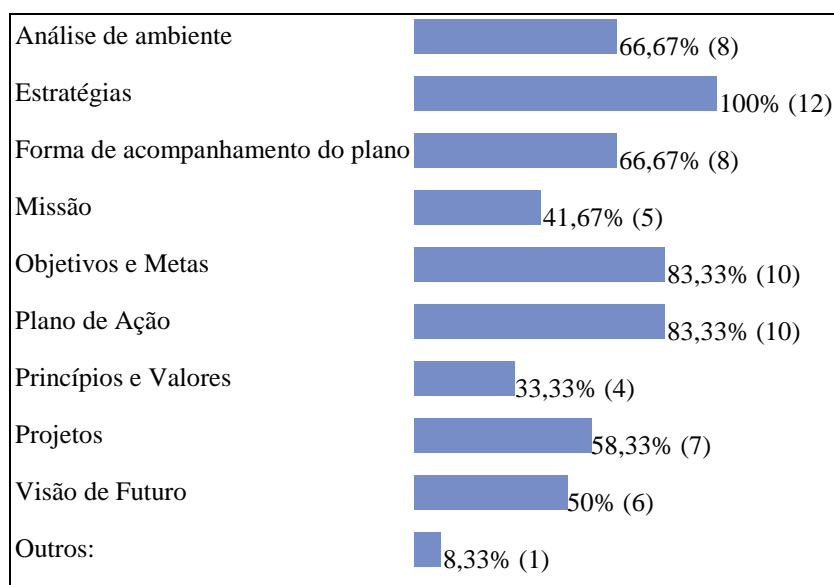
As ferramentas utilizadas dependem das estratégias de captação de recursos definidos pelas organizações. Nota-se pelo Gráfico 9, que as ferramentas que demandam menos recursos ou uma equipe menor são as mais usadas, tais como: website, visitas pessoais, projetos e redes sociais. Outras, porém, são menos utilizadas, por exemplo, o envio de brindes, nota fiscal paulista, SMS, *face to face*, provavelmente porque exigem um maior investimento para que ocorra algum retorno.

Os respondentes do questionário sugeriram a inclusão de outras ferramentas que também são aplicadas na captação de recursos, por exemplo: *instagram*, participação em campeonatos, mensagens "ao vivo" nas reuniões semanais com os beneficiários da causa e o uso de DRTV (*Direct Response TV*) também conhecido por infomercial, que são anúncios em TV, em geral de 2 minutos, que indicam um canal de resposta imediata, como um telefone 0800 ou um site, é uma ferramenta bastante popular fora do Brasil.

Os respondentes do questionário aplicado informaram que 75% das OTS's que prestam consultoria possuem estratégias definidas, 16,67% das OTS's não utilizam estratégia e 8,33% não souberam informar. Entretanto, quando perguntados sobre o acompanhamento das ações planejadas, 83,33% das organizações fazem o acompanhamento e 16,67% não sabem informar.

Para 91,67% dos captadores de recursos consultados, a realização do planejamento estratégico é completamente necessária para as OTS's.

A elaboração do planejamento estratégico das OTS's determina as formas e ações elaboradas com as quais elas pretendem atingir seus objetivos de captação, como observado no Gráfico 10:



**Gráfico 10: Formas e ações do planejamento estratégico das OTS's.**  
**Fonte:** elaboração própria.

Nota-se pelo gráfico 10, que a elaboração do planejamento estratégico foi essencial para as OTS's escolherem suas estratégias, definirem seus objetivos e metas, bem como traçar seu plano de ação.

Na visão dos especialistas, as OTS's são obrigadas a monitorar seus resultados, isso é um diferencial no momento de captar recursos. Percebe-se isso na fala de E8: *falta às organizações adotarem métodos de medirem seus resultados, podem ser quanti. Por exemplo, número de atendimentos realizados ou pode ser quali, o quanto suas ações sociais melhoram a vida das pessoas. Mas quase nenhuma entidade apresenta seus resultados.*

As organizações têm que aprender a utilizar os indicadores quali, pois muitos editais estão exigindo, como explicitado na fala do especialista E5: *quando a gente fala indicadores, fala de metas quanti e quali, tem um monte de editais que pede meta quali, aí a pessoa escreve um romance, eu falo “gente meta quali tem número”, e eles dizem “ não, que não dá para medir”. Quem, trabalha com direitos humanos então... nossa meta é um mundo melhor..... o pessoal acha que por ser meta quali, não precisa de número, por exemplo, índice de analfabetismo, era X e passou a ser Y.*



*A preocupação na utilização de indicadores quali é sobre qual a melhor forma de mensurar esses resultados intangíveis. O especialista E5 complementa: as ONGs, ficam pensando “como vou controlar?” O problema está no controle, sempre no controle! Se você faz um projeto deixa tudo amarrado, eu consigo controlar, sei quantos kg de feijão você comprou, mas, na verdade o investidor não quer saber quantos kg de feijão você comprou! Ele quer saber o resultado para a sociedade, o que você deu, por exemplo, a criança entrou assim e está saindo assim, não quer saber o que você gastou! O que mais eu faço hoje são indicadores, criação de metas e indicadores, para você mostrar para o investidor, é o caminho para você sair do projeto e começar a ir para a causa, e começar a mostrar que você dá resultados, então atuo no modelo antigo, de projetos, e no modelo novo (causa).*

O especialista E2 relata que as ações de monitoramento têm duas formas, como pode ser observado na sua fala: *quando lido com o institucional, eu lido com essa visão empresarial, mas, quando lido com o usuário, tenho que trabalhar o coração, o lado humano, tem que entender, o amor é com o assistido. Agora institucional tem que fazer gestão, tem que fazer gestão com os funcionários, trabalhar com metas, porque eu tenho um circunstanciado que me dá como eu faço o monitoramento das ações, tenho que trabalhar com meta e com o assistido.*

A utilização de indicadores de monitoramento é uma forma de demonstrar como os recursos estão sendo aplicados e qual o retorno social obtido, demonstrando para o doador como seu dinheiro está sendo investido. Waters e Tindall (2011) reforçam a ideia de que os doadores desejam conhecer os frutos de suas doações.

Enfim, é necessário que as OTS's se dediquem à construção de um planejamento, que estabeleçam metas e se mantenham firmes em seus objetivos sociais, Salamon (2003) relata que os principais desafios para um bom planejamento do TS envolvem: legitimidade, sustentabilidade, efetividade, parceria e justiça.

Para o Planejamento Estratégico ser eficiente, as OTS's necessitam estabelecer a direção a ser seguida pela entidade, deve respeitar a missão, a visão e os valores da organização, realizar uma análise do ambiente (interno e externo), estabelecer metas e definir estratégias que vão nortear os planos e ações diárias (ALMEIDA, 2003; DRUCKER, 1997; KOTLER, 2000; MARA, 2000; WHITTINGTON, 2004).

A Captação de Recursos é um dos principais desafios de gerenciamento para as organizações do Terceiro Setor, no entanto, vale ressaltar que a Captação de Recursos faz parte do Planejamento Estratégico das OTS's. Porém, cada uma deve fazer aquilo que estiver de acordo com suas necessidades.

Nesse sentido, percebe-se que muitas organizações não estão preparadas para elaborar e implantar um plano de captação, como observado na fala do especialista E2: *muitas entidades focam no recurso, mas, não elas focam no plano de trabalho, a missão institucional dela se perde, eu vejo que temos que ter essa questão da gestão das entidades, ela tem que estar bem clara, se não estiver claro para a diretoria eu vejo que elas se perdem.*

O processo de captação de recursos envolve vários desafios, como relatado pelo especialista E6:

- a) *Desenvolver, implantar e consolidar a captação de recursos nos diferentes estágios;*
- b) *Estabelecer recortes de captação;*
- c) *Apresentar os resultados obtidos, a fim de se aprovar maiores investimentos;*
- d) *Estabelecer um modelo de trabalho institucional e não personalista (formar e capacitar equipe, criar e sistematizar processos).*

No caso dos respondentes do questionário, 91,67% deles afirmam que as OTS's onde atuam fazem o plano de captação, somente um respondente admitiu que não faz. Em relação às organizações que fazem planejamento, 75% das organizações realizam um plano de captação anual, 8,33% o realizam semestralmente e uma organização considera que o planejamento depende da necessidade. A aprovação do plano de captação é feita pelo diretor ou presidente da organização em 50% dos respondentes, seguido do Conselho Administrativo (41,67% dos respondentes) e em uma organização é aprovado pelo diretor administrativo.

Percebe-se que muitas instituições não têm claras estratégias de Captação de Recursos e não sabem, exatamente, o que é um Plano de Captação de Recursos.

As OTS's podem firmar parcerias com o setor público nas três esferas públicas (Federal, Estadual e Municipal), cada qual com leis específicas que distribuem recursos públicos para serem aplicados em saúde, educação, cultura e esportes, por meio de incentivos fiscais (via projetos incentivados) ou por transferência (constitucional, legais, SUS, fundos, convênios, subvenções). Na visão da presidente da visita técnica e dos entrevistados do Grupo Focal o acesso aos recursos públicos é difícil, primeiro devido as exigências legais que nem todas as OTS's possuem ou estão enquadradas, segundo é a busca de apoiadores dos projetos incentivados e terceiro, a prestação de contas. Os especialistas também corroboram que o acesso aos recursos públicos é burocrático, as Leis existentes mais atrapalham do que ajudam as organizações, também relatam que é preciso o fortalecimento da relação com o doador e uma

prestação de contas idônea e transparente. Os especialistas explicam que as OTS's têm uma visão distorcida que captar recursos é simples, que o difícil foi aprovar o projeto, não é assim.

As estratégias recomendadas para a obtenção de recursos públicos tratam da realização de planejamento e melhoria da eficiência. No caso de projetos a estratégia é que estes estejam dentro da finalidade institucional da OTS, alinhados com os desejos do setor público e com as empresas que já são apoiadoras, ou seja, os projetos elaborados para serem aprovados devem atender à necessidade das políticas públicas e para obter recursos devem ter um viés que sensibilize as empresas apoiadoras e esteja de acordo com seus objetivos, como o exemplo da fábrica de macarrão. No caso da nota fiscal paulista, a estratégia é melhorar a eficiência da organização, ela pode ocorrer por meio do aumento do número de digitadores ou uso de *software* que lançam as notas no sistema público, ou pelo planejamento dos pontos de arrecadação, optando por empresas cujo produtos vendidos dão maior retorno de imposto, desta forma é possível melhorar o valor dos recursos públicos obtidos.

No caso das empresas privadas, os recursos podem vir de incentivos fiscais (já mencionadas dentro das verbas públicas), de doações espontâneas, por editais ou pelo voluntariado. No Grupo Focal houve relato da dificuldade em entrar em contato com alguém responsável por projetos ou doação, falta de apoio do contador no que se refere a fazer simulados dos impostos devidos pelas empresas para que façam a renúncia fiscal dentro do prazo estipulado pelo governo e problemas com algumas empresas que querem fazer doações das quais a OTS não precisa. Nas organizações do Grupo Focal foram identificadas as seguintes estratégias: aproximação com o doador (convite para eventos sem pedir recursos), identificação do momento mais adequado para pedir o dinheiro (não é no primeiro contato e nem quando o empresário está ocupado), solicitação de voluntários, divulgação da organização em palestras dentro das empresas, agradecimento ao doador e envio de relatório das atividades realizadas para o doador.

Pelos especialistas, a busca de recursos de empresas requer algumas estratégias, tais como: a OTS fazer um projeto ou uma ação alinhada com a estratégia da empresa, criar um relacionamento com a empresa (fazer visitas sem pedir dinheiro, agradecer a empresa, identificar suas necessidades), fortalecer o relacionamento com a empresa (agradecimentos, reconhecimentos, prestação de contas), desenvolver produtos ou serviços personalizados para as empresas, parcerias para que funcionários da empresa sejam voluntários, buscar empresas indicadas por algum conhecido, identificar potenciais doadores em empresas menores ou ao

entorno da organização, enfim, a OTS tem que entender a visão empresarial e traçar um plano de comunicação e de marketing, que façam a empresa perceber que a organização pode ajudá-la a atingir seus objetivos e que haverá retorno para sua imagem.

Em relação às pessoas físicas, pode-se afirmar que são o maior número de doadores das OTS's, mas raramente são responsáveis pelos maiores recursos doados e podem ser abordados de muitas formas, como: ser voluntário ou compor a organização, ajudar em catástrofes, adquirir produtos, participar de leilões e eventos, entre outras. Na visita técnica e nas organizações do Grupo Focal uma reclamação foi que há preconceito com a entidade caso ela peça doação em dinheiro, passa a imagem de uma OTS sem credibilidade e também a percepção de que as pessoas não são solidárias e não têm a cultura de doar. Em relação às estratégias adotadas temos: associação à organização, campanhas para a causa (coleta de gêneros alimentícios, higiene pessoal e produtos de limpeza), eventos (pizza, jantares, bazares), *telemarketing*, visitas pessoais e voluntariado.

Os especialistas em seus relatos afirmam que realmente o Brasil não tem a cultura de doação, o que atrapalha a captação de recursos, confirmando a dificuldade relatada pelo Grupo Focal e pela organização visitada. Além das estratégias já adotadas pelo Grupo Focal e pela visita técnica, os especialistas reforçam que é necessário criar um laço de relacionamento com as pessoas físicas, pautado em confiança, transparência, comprometimento com a missão e sustentabilidade da organização, sensibilizar para a causa, buscando ter um aliado. Cabe salientar, que os doadores pessoas físicas também devem receber algum tipo de prestação de contas, podendo ser por e-mail.

O Terceiro Setor encontra, portanto, algumas dificuldades para realizar a captação por uma série de fatores. Alguns desses fatores são tratados na próxima seção.

#### **5.1.4 Outros aspectos envolvendo a captação de recursos**

As OTS's trabalham com o objetivo de proporcionar melhor qualidade de vida, melhores condições de saúde, educação e também atuam nas áreas de preservação ambiental. Para que suas atividades sejam exercidas, elas realizam a Captação de Recursos e buscam parcerias com empresas e governo, para que possam efetivar seus projetos sociais.

Com relação ao governo, as OTS's esbarram em burocracias que prolongam a retirada dessa ajuda. No caso das empresas privadas, muitas ainda recusam-se a ajudar e há dificuldade

de entrar em contato com alguém responsável por essa ajuda. No caso das pessoas físicas, falta criar um laço de relacionamento, pautado em confiança, transparência, comprometimento com a missão e sustentabilidade da organização.

Existem diversas abordagens e ações para a Captação de Recursos, mas por outro lado, as dificuldades são muitas.

Na organização visitada, ao, a presidente considera ser muito trabalhoso o processo de Captação de Recursos. Destaque que:

- a) As exigências burocráticas são tantas que ela perde um tempo precioso só providenciando certificações e mais documentos;
- b) Alguns funcionários ajudam a captar recursos, mas desempenham outras funções pelas quais são responsáveis e isso atrapalha o processo. Eles não são competentes para essa função e isso a leva a realizar parte da tarefa.
- c) A sociedade não reconhece o trabalho que a entidade faz e que deveria ser de responsabilidade do município cuidar das pessoas assistidas.
- d) A prestação de contas é complicada, que nem sempre o contador sabe de tudo e deve ela mesma (a presidente) explicar detalhes sobre o seu funcionamento.

Na visão dos funcionários da entidade visitada, há gestão que atrapalham o fluxo do trabalho. Os recursos mensais nem sempre são suficientes para pagar as contas mensais. Por outro lado, alegam que existe também um mal-uso dos recursos arrecadados. Por exemplo, a renovação do cartão de transporte é anual e precisa de um atestado médico atestando a condição física da criança atendida pela entidade, para que continuem recebendo o vale transporte. Mas, ocorre que os pais dessas crianças atendidas não se programam para marcar uma consulta no Sistema Único de Saúde (SUS). Desta forma, quando vence o cartão de transporte, ficam sem condições de frequentar a entidade para atendimento, pois também não possuem condições financeiras para adquirir o vale transporte. Para que essas crianças não fiquem sem atendimento, a entidade passou a pagar o vale transporte e até contratou uma médica especializada em neuropediatria para poder emitir esses laudos, de maneira que os pais não precisem levar seus filhos ao SUS para renovar o cartão de transporte. Entretanto, essa médica também não é capaz de emitir tais atestados. Trabalha apenas dois dias no mês, o que corresponde à 20 consultas mensais e 240 anuais, quantidade insuficiente para atender as 300 crianças. As colaboradoras alegam que um procedimento a ser utilizado para atender alguns poucos casos, acabou virando regra. Para revertê-lo, não existe nenhuma atividade de conscientização desses pais.

Outra observação relevante sobre a entidade visitada é que ao visitar algum setor em companhia da presidente, algumas informações fornecidas anteriormente, foram desmentidas, entraram em contradição. Por exemplo, uma das falhas já apontadas era a de que nem todas as contribuições, em espécie, eram devidamente registradas pelo financeiro. Esse fato foi, posteriormente, negado pela presidente. Outro exemplo: os artesanatos (geralmente feitos com jornal ou madeira), elaborados por alunos, são vendidos em feiras e bazares. A presidente explicou, em nova conversa, que eles são doados para os pais dos alunos, pois a entidade está proibida de vendê-los, por não emitir nota fiscal.

As participantes do Grupo Focal também tiveram a oportunidade de se manifestar sobre outras percepções referentes à Captação de Recursos, realizadas nas organizações onde trabalham.

Em relação à doação, os doadores buscam a realização de uma satisfação pessoal, que às vezes, pode ser subjetiva. No entanto, a organização precisa de algo mais material, como recurso financeiro ou até mesmo trabalho voluntário. Esse é um problema enfrentado por GF1, conforme explicitado em sua fala: *muita gente liga na entidade “eu quero fazer campanha, vocês atendem crianças? Mas eu quero dar presentes para as crianças!!”. É complicado, as nossas crianças fazem tratamento no Boldrini, o Boldrini recebe muita doação de brinquedo... muita, muita mesmo! Então elas vêm na perua da entidade com brinquedo praticamente todo dia. E daí a pessoa liga e fala que vai dar brinquedos! Eles já têm, eles já ganharam o ano inteiro no Boldrini! A gente não vai entregar presentes para crianças esse ano, a gente vai entregar uma lembrancinha, porque a situação está complicada... não vou ter cestas básicas para entregar para as famílias que recebem, e as pessoas não entendem, elas querem dar em material, elas não querem dar em dinheiro! Mesmo explicando, ela fala que tá (sic) dando, ela quer que seja do jeito dela, as pessoas querem que eu tire fotos entregando para crianças. Só que se ele não dar (sic) em dinheiro, o funcionário que trabalha vai parar de trabalhar, porque está com o salário atrasado!*

Em relação à doação, GF1 explica que enfrentam dificuldades em fazer com que os doadores deem dinheiro para a entidade, que será mais útil. Conforme sua fala: *as pessoas... ela (sic) fez (sic) uma promessa e, no final do ano, ela vai entregar uma cesta básica... só que assim, às vezes, a cesta básica que ela está entregando, ela (sic) não vai ser tão utilizada como ela (sic) tivesse dando cinquenta reais para entidade pagar um imposto que está atrasado, porque a entidade está passando por dificuldade financeira.*

Às vezes, o conflito é com uma empresa, que deseja fazer uma ação social para o final de ano, conforme declaração de GF1: *no passado, na festa da entidade uma empresa queria que*

*fizesse a cartinha para o Papai Noel, para entregar para os funcionários e comprar o presente. Falei que não ia dar certo. Sabe que tipo de pedido que teve na cartinha do Papai Noel? Ipod, moto elétrica, celular etc. Daí as mães foram receber o presente, nós tomamos xingo, as pessoas saíram frustradas, porque, eles querem (sic) os presentes que estava (sic) dentro da cartinha.*

Esse conflito também pode ocorrer com quem quer praticar o voluntariado nas OTS's, GF3 passou por esse tipo de problema na sua entidade, conforme retrata em sua fala: *tem monte de gente que cisma de ser voluntário e querer ir lá no sábado ou num domingo contar historinha para criança, não precisa! Porque nós temos muito psicólogos e educadores que fazem isso! A gente quer e, precisa de voluntário para digitar as notas fiscais paulistas, que é uma dificuldade porque, para digitar a nota fiscal você precisa estar cadastrada no programa, a maioria delas não quer cadastrar. Outro problema apontado por GF3 é o da doação de brinquedos: agora chove presente na data do dia das crianças... eles querem é dar presentes para as crianças e, como colocar na cabeças deles (doadores), que essas crianças não podem ficar mal-acostumadas? Elas ficam mal acostumadas, é complicado.*

GF3 também explicou que encontra dificuldades para encontrar voluntários para os eventos que realiza. Mas, nesses casos, algumas empresas da cidade criaram um banco de pessoas, com seus próprios voluntários, conforme explica: *E, no caso de voluntários para eventos, a gente tem, geralmente, as grandes empresas... elas têm um departamento... um programa de voluntariado, onde (sic) eles trabalham com essa coisa de voluntariado..., mas, tem que ser pontual e agendar com antecedência.*

A utilização de voluntários pelas OTS's requer uma gestão de voluntários, para alinhar as necessidades da organização com o potencial do voluntário. Buscar voluntários para ações pontuais também é interessante, nesse caso a OTS precisa ter um planejamento e não buscar no banco de voluntários em cima da hora dos eventos.

As OTS's também possuem a opção delas mesmas captarem seus voluntários, mas no processo de captação esse pode ser um objetivo secundário, como se percebe na fala do especialista E4: *muitas vezes um voluntário ou doação de alimentos, dá muito trabalho, perde tempo... então... quando você tem somente uma pessoa no setor, as horas que se dedica para chamar voluntários ou pedir alimentos, perdem-se, poderia ter se dedicado a pedir R\$ 5 mil reais, que daria para comprar o alimento e outras coisas... pode até colocar (no setor de captação) como um fator secundário, ou até que outras áreas deem atenção nisso.*

Ferrari (2012) alega que é necessário interagir com o doador, buscar o fio para o desenvolvimento do relacionamento, e compreender seus interesses, seus afetos e sua

subjetividade para, em seguida, encontrar maneiras de contagiar essas pessoas e tenham o propósito de doar.

No Brasil, o ato da doação não é algo espontâneo, é necessário que as OTS's aprendam a pedir recursos, sejam transparentes em suas ações, e esclareçam as dúvidas dos doadores quanto às formas de doar, bem como sobre a questão dos incentivos fiscais. O especialista E2 expõe sua opinião a respeito: *as pessoas têm que doar e não doam... na nossa região, poderiam ter sido doados R\$ 250 milhões de reais e a doação chegou a apenas 5% disso... as pessoas também não entendem a forma de doar por incentivos, acham que pode haver alguma implicação.... Há falta de uma campanha ou motivação para doação... ou de não enxergar, a pessoa não enxerga que existe uma instituição, o trabalho que ela faz, então, isso tudo atrapalha.*

No Brasil, as pessoas são pouco assediadas pelas OTS, se comparado a outros países, conforme relato do especialista E4: *os indivíduos são muito pouco assediados, comparado-se com os franceses ou americanos. O americano recebe em média 300 solicitações por ano, no Brasil a gente recebe no máximo... O quê? Uns 10 contatos por ano? Estamos muito longe de um processo de super escassez ou de concorrência. Talvez isso aconteça se as 300 mil organizações pedirem, mas, mesmo assim, chegaríamos num patamar de concorrência e não escassez. Por exemplo, eu torço, para que chegue uma hora que eu fique na dúvida de qual jantar beneficente eu vou hoje ... para quem vou doar hoje ... a escassez está muito longe de acontecer!*

No que se refere à escassez nas empresas, o especialista E4 complementa: *no caso, das empresas, às vezes existe uma sensação de escassez, porque uma ONG pega um edital da Caixa Econômica Federal que tem 4 mil concorrentes, pega edital da Natura com mais 3 mil, pega da Petrobrás tem mais mil concorrendo, aí tem escassez! A organização não pode ir em apenas 3 empresas buscar dinheiro, tem que mudar a chavinha, desencanar dessas três e visitar mais 40 outras!*

Ainda sobre a escassez de recursos, em geral, não há carência de recursos disponíveis para o Terceiro Setor, pode ocorrer de alguma fonte ter menos recursos do que outra, mas, não há escassez. Percebe-se isso na fala do especialista E5: *não tem escassez de recursos... o governo tem alguma queda, mas, está estável... os valores doados pelas organizações internacionais sempre muito pequenos... o doador individual não é muito abordado, sua doação é pouca afetada pela crise, é mais difícil, ela até cai, mas, não na mesma proporção. No último Censo do IBGE, 9% da população (17 milhões de pessoas) incluíram a doação no seu orçamento, e nisso não está incluído o dízimo. Aqui no Brasil se faz pouca mala direta por*



*correio, talvez umas 4 por ano, daquelas que manda chaveirinho, brinde... tem feiras com stands, stands de empresas fazendo esse tipo de lembrancinha, feita tudo na China, paga quase nada e funciona, tipo, gasta um milhão de reais para ganhar dois milhões de reais.*

Outra percepção é que as OTS's não buscam criar parcerias com outras OTS's, o que fazem são as parcerias com o Governo ou empresas, por meio de projetos sociais. GF3 tem uma visão mais ampla sobre a importância de estreitar relações, de realizar agradecimentos e considera a Captação de Recursos como algo que envolve elementos de ordem subjetiva, algo que não é somente financeiro.

É preciso que os captadores de recursos busquem compreender a subjetividade presente no ato da doação. Seargent e Jay (2010) utilizam o termo "*relationship fundraisers*", ou seja, captadores de recursos por relacionamentos, destacando a necessidade de se compreender qual a real intenção de investir dinheiro em determinada causa.

De todas as entrevistadas do Grupo Focal, somente GF3 chamou a atenção sobre a relação da subjetividade com o processo de Captação de Recursos. Conforme GF3 fala: *a captação é uma coisa subjetiva, né? Não é só um resultado em dinheiro que eu vejo, eu vejo muito agregação de patrocinadores e futuros patrocinadores... que eles estão se chegando por conta dos eventos que eu fiz, pois enquanto estou fazendo evento, eu posso estar empatando dinheiro, mas eu trouxe o público para dentro da entidade, é o público que conheceu o projeto Gourmet de perto, comeu a bolachinha e falou "Nossa, feito pelos meninos? Que delícia! ". Então... captação para mim, não é só recurso, não é só dinheiro. É também, lógico, é o primeiro objetivo, mas eu vivo falando para eles, laços de amizade são as melhores coisas que a gente pode fazer, a gente tem que tomar cuidado com agradecimentos no final do ano, um feliz natal no facebook, uma qualquer coisa... a mídia está tão barata, mas você precisa de alguém para fazer isso, e lá a gente tem o Rodrigo que é um rapaz que é super.*

No caso de doadores empresarias, além de compreender o que realmente almejam com a doação, é preciso se colocarem no lugar do empresário, é preciso verificar qual o melhor momento de realizar a abordagem.

A participante GF3 procura tomar esse cuidado durante seus pedidos, conforme expõe em sua fala : *é o nome, o trabalho e a credibilidade da entidade... na hora do FUMDECA... no final do ano, eu tenho uma maior facilidade, esse público que veio aqui num almoço e se simpatizou com uma alguma coisa, ele para, porque eles também estão na correria... a gente precisa ter o momento certo para pegar alguém que está correndo e ele parar e te (sic) ouvir, eu não vou lá com os meus problemas no momento que ele está correndo para deixar conseguir,*

*deixar a empresa dele em pé. Tem um momento certo e eu também não posso desistir na primeira, tem que ser sutil, ele não veio na primeira, mas talvez na segunda.*

Ainda sobre os doadores empresariais, o especialista E2 complementa em sua fala: *nas empresas pequenas quem decide é o dono da empresa, ele gosta de fazer doação direta, não gosta de imposto de renda, porque acha que se doar o fiscal vai lá atuar a empresa dele, quer o mínimo possível de envolvimento com o governo. Mas, percebo o seguinte, tem empresa que já tem o departamento institucional, e a diretoria ou conselho de administração já define as regras para ter o financiamento, definir um valor de verba e tem que atingir os objetivos estratégicos.*

É ideal escolher como doador uma empresa com a qual se tenha algum contato ou indicação, como se nota na orientação do especialista E4: *oriento que elas procurem empresas que sejam próximas, no sentido de relação, vou onde um amigo meu é primo do dono, vou numa empresa onde um amigo meu trabalha, tem que ter um tipo de conexão, para ser mais fácil chegar. Digamos que é um QI do bem, uma maneira de fazer de forma positiva, se tiver que escolher entre alguns projetos, ele pode optar por um conhecido. Tem o QI do mal, quando passa você passa na frente porque é amigo, mesmo que outras organizações tenham projetos muito melhores.*

Esse relacionamento com as empresas nem sempre é simples. Muitas vezes, ele é construído com o funcionário responsável por esse setor e, após conseguir fortalecer uma relação, essa pessoa sai, e é preciso voltar ao início e estabelecer novamente os laços. Essa situação pode ser comprovada na fala de GF3, ao mencionar que: *nós tínhamos uma empresa e nós perdemos, porque a nossa querida de lá, foi mandada embora, era a chefona que simpatiza lá com nosso projeto. Olha, ano passado (2014), eu falei em outra empresa, uma moça retornou para mim, uma menina que nunca vi na frente, cheia do nariz empinado, que foi grossa comigo no telefone. Esse ano (2015), ela ligou novamente, “viu, eu gostaria que você mandasse e-mail dos quatro projetos que vocês têm, que no ano passado nós apoiamos pelo FUMDECA”. No caso do FUMDECA, a gente não fica sabendo, a gente sabe quanto entrou, mas quem apoiou e qual projeto, a gente não sabe.*

Os especialistas em Captação de Recursos também chamam a atenção sobre o cuidado que deve existir com o doador. Na fala de E8, observa-se que: *é preciso ter cuidado ao abordar um doador, é preciso saber o que ele quer, é preciso fortalecer esse relacionamento.*

A captação de recursos é baseada no relacionamento e parcerias que a OTS consegue obter, e o mais importante, consegue manter, conforme se observa na fala do especialista E5: *a captação de recursos é relacionamento, por exemplo, numa organização, um gerente contratou*

*um assistente de marketing para captar com joia, para trabalhar com uma joalheria. Orientei para a pessoa contatar uma joalheira pequena, com poucas lojas. Ela entrou em contato com uma empresa que faz bijuterias finas, ganhou duas coleções que renderam R\$ 75 mil reais cada.*

Mas, não adianta definir uma estratégia, usar, perceber que ela deu certo e não manter esse relacionamento, como relatado pelo especialista E5: *aconteceu que quem fez o contato com a empresa, não foi o presidente da organização e o relacionamento morreu, o gestor saiu, eu fiquei lá por uns 3 anos, a moça do financeiro que acompanhou a consultoria também saiu, e a pessoa do marketing está em outra área.*

No processo de captação de recursos, é preciso compreender que falamos com pessoas, e tem que sensibilizar, emocionar essa pessoa, porque é ela que vai decidir para quem doar, uma técnica recomendada é a criação de *storytelling*. Como observado na fala do Especialista E5: *Quando abordamos uma empresa pelo setor de recursos humanos, marketing, financeiro, entre outros, na verdade, falamos com pessoas, são as pessoas que se emocionam, todo meu material de divulgação tem emoção, porque quem vai decidir sobre a doação é a pessoa. Por exemplo, se fazer storytelling, que são vídeos de dois minutos, é a mãe falando como o filho melhorou depois do atendimento, é emoção! Antes a gente colocava a médica falando, mas, não tem emoção, é a mãe falando, é isso que o cara quer. Alguns tentam forçar as crianças ou as mães lendo um texto redigido, ou coloca uma foto de criança da África, não é isso, fica falso, não é verdadeiro, não tem espontaneidade, as pessoas percebem quando é não real, não fica transparente.*

Ferrari (2012) destaca que o ato de doar é um trabalho contínuo e deve ser levado em conta cada sujeito (doador e captador). Entre essas duas partes, ressalta, será desenvolvido um relacionamento, o qual trará crescimento a ambos os lados.

Atualmente, as empresas e a sociedade aparentam estar mais solidárias, sensíveis e preocupadas com as OTS's e os impactos sociais que podem causar. Estão, inclusive, participando do "Dia de Doar". Em 2015, no Brasil, ocorreu a 3ª edição dessa campanha, "Dia de Doar". Busca chamar a atenção para a importância do brasileiro doar e para promover a solidariedade e a cultura de doação no país.

A participante GF3 comenta a importância da cultura de solidariedade e dessa campanha. Conforme sua fala: *é a cultura da solidariedade .... Eu não sei, nós não temos tanto essa cultura, né? Está se implantando o "Dia de Doar", que é uma coisa que é trazida de lá de fora, o dia internacional..., mas a gente sabe que o dia de doar são todos os dias. Então, essa coisa da doação, propriamente dita... eu sinto assim, me (sic) parece que o povo se mobiliza, quando*

*acontece alguma coisa... aí o povo vai lá a regaça as mangas e mostra serviço, mas do contrário...*

Essa questão da cultura de solidariedade é abordada pela especialista E1: *no Brasil, a falta de cultura de ajudar o próximo atrapalha a captação de recursos*. Na visão dos especialistas, nos outros países existe uma forte cultura de doação, por exemplo, o especialista E3 fala: *na Europa existe a cultura de doar, as pessoas já aprendem isso em casa, os avós e os pais já doam, aprendem isso também na escola, é cidadania, diferente do Brasil, que não existe essa cultura*. O especialista E7 chama a atenção para o seguinte ponto: *o que mais falta é uma cultura de captação, realmente ver o tema como prioritário*. Na visão do especialista E8: *lá fora existe um envolvimento com a comunidade, com a cidade, as pessoas são convidadas a simpatizar com a causa*. O especialista E2 acredita que *envolve questões culturais e de legislação, acho que os dois juntos, nunca aprofundei a respeito, hoje estamos encaminhando é novo, estamos engatinhando... o pessoal confunde muito uma ação social como TS, não tem uma concepção clara*.

Além da falta de cultura em pedir recursos, o Brasil não tem o hábito de falar que fez, como pode ser observado na fala do especialista E5: *a gente doa menos... isso tem a ver com catolicismo e protestantismo, tem bastante disso na base brasileira, mais católica. Os países protestantes têm uma postura de doação mais fácil, para o protestante doar a recompensa dele é nesse terreno, é agora e no catolicismo, vai mais na linha da filantropia, de ajudar o próximo, porque a recompensa é na outra vida. No Brasil não existe a cultura de pedição, o brasileiro não sabe pedir, vergonha de pedir, aqui é feio pedir! Mas, se você pedir as pessoas doam, a gente está mais para pato do que galinha, o americano faz a galinha, grita, e fala "eu quero sim, me ajuda sim, eu faço o bem", tem que pedir! a gente não tem cultura da doação*.

Ainda em relação à cultura de doação e necessidade de um setor de captação de recursos, percebe-se que em países desenvolvidos essa é uma questão já resolvida, consolidada, como relata na sua fala o especialista E7: *em países desenvolvidos principalmente, mas... também na Argentina e México, a captação de recursos é um conceito consolidado. Todo mundo sabe que precisa captar recursos, as organizações se preparam para isso, estruturam seus planejamentos, criam departamentos para captação de recursos. Nos Estados Unidos e na Inglaterra, por exemplo, não tem discussão se a organização tem ou não que captar recursos, já sabe que tem, de origem, ela já é criada já com o estabelecimento de uma área captação de recursos. Inclusive, todos, todo mundo capta, se tem o departamento, se tem a equipe, do presidente a pessoa mais júnior da organização, todos eles são captadores*.

Em outros países existem também uma cultura interna de doação, é uma prática estabelecida lá fora, todos entendem a importância buscar recursos e sabem que acabam representando a imagem da OTS. Como relatado pelo especialista E7: *lá fora existe uma cultura de captação de recursos interna, consolidado, já trabalhei em ONG inglesa, isso é padrão, todo mundo sabe do seu papel dentro da organização, papel técnico e papel de captação, levando a imagem da entidade, então... isso lá fora é ... prática estabelecida há décadas!*

O especialista E4 chama a atenção que a cultura de doação tem relação com a história do país, conforme sua fala (Quadro 48):

**Quadro 48 – Cultura de doação – Americano, Europeu e Brasileiro**

DOADOR	RELATO DO ESPECIALISTA E4
Americano	<p><i>O americano médio doa, está no DNA dele, é uma cultura de participação objetiva, dando dinheiro, sendo voluntário, fazem de alguma forma. Isso existe no país desde quando eram colonos, por exemplo, como faziam escola? Não tinham dinheiro de governo, então... no final de semana, os colonos se organizavam e erguiam a escola. Mas, ele tem a cultura para doar e para causa comunitária... vai doar para associação do bairro, vai doar para a associação dos poodles do bairro, ele não tem poodle, mas a vizinha tem, eu só vou beneficiar alguém porque é mais próximo, ele não vai ajudar as baleias, isso é muito longe.</i></p>
Europeu	<p><i>O europeu é diferente, ele se apoia muito mais em iniciativas universais, vai apoiar a baleia, a Amazônia, o índio, isso tem a ver com a década de 60-70, os europeus que são eram solidários por origem, a Europa foi uma região de guerra, não tinha espírito solidário. Mas, a geração mais rebelde percebeu que ao redor, tudo estava mais ou menos resolvido, "estado bem, estado social bom", seja ditadura ou não, mas os governos europeus em troca de impostos altos davam o que o povo pedia (melhor escola, melhor museu, melhores hospitais e estradas), então não tinha muito o que fazer lá (Europa). Esses jovens rebeldes pensavam no planeta, vamos salvar as baleias, a Antártida... e aí surgiram organizações muito fortes, utilizando os princípios de fundraisers americanos, para captar com indivíduos, e recursos de governo, a união europeia financiou até pouco tempo atrás essas iniciativas.</i></p>
Brasileiro	<p><i>Aqui, não temos uma coisa e nem outra, nem a realidade americana, nem a europeia, a gente faz um mix. Temos a pior da situação, não temos 500 anos de história comunitária, quem tinha experiência solidária durante séculos foram somente as Santas Casas e mais ninguém. O que é bom por um lado "que bom que tem alguém", é ruim por outro, porque só tinha ele. E o é pior de tudo, o modelo utilizado pelas Santas Casas é o pior que pode existir, é o modelo de esmola, "dá o que tiver", "Deus te pague", não tinha uma estratégia, era o dinheiro que vinha da esmola. Se o americano tem no DNA o espírito comunitário, a gente tem no DNA o espírito esmola, aqui precisamos fazer porque as crianças estão na rua sem creche. Por exemplo, as escoteiras americanas, aquilo é fundraising, ela não diz "compra minha bolachinha porque eu preciso, porque estou mal", ela fala "compra porque minha bolacha é boa, compra", elas têm uma meta concreta, tipo vender 10 ou 20 caixas de bolachas, ela não vende o que dá.</i></p>

Fonte: elaboração própria.

Essa visão de que o modelo americano de captação de recursos funciona e dá resultados também foi percebido no Grupo Focal, durante o debate sobre a forma de abordagem e o

despreparo que existe ao falar com o doador, neste momento, a entrevistada GF4 manifesta-se alegando que não temos os métodos americanos, que conseguem captar.

Em 2015, as doações nos Estados Unidos atingiram um valor estimado de U\$S 358,38 bilhões de dólares, sendo 72% deste valor (U\$S 258,51) composto por recursos doados por pessoas físicas, 15% (U\$S 53,97) doados por fundações, 8% (U\$S 28,13) das doações foram praticadas por legados/heranças e 5% (U\$S 17,77) de doações de empresas (GIVING USA, 2015).

Ainda segundo a mesma pesquisa, as principais organizações beneficiadas pelas doações feitas pelos norte-americanos foram: as organizações religiosas (32%), seguidas pelas organizações de educação (15%), serviços sociais (12%), fundações (12%), organizações de saúde (8%) e restante (21%) está distribuído para sociedade pública, organizações de apoio internacional, arte, cultura e humanitárias, meio ambiente e animais (GIVING USA, 2015).

Numa OTS, que tem implantado um plano de mobilização de recursos, que desenvolve essa atividade todos os dias, o papel do captador de recursos deve ser atribuído a todos que participam da organização. Na visão do especialista E5 não existe uma figura único do captador, como se percebe em sua fala: *Quem é o captador? Quem fez o site? Quem fez o telemarketing? Quem visitou? Quem atendeu o doador? Quem faz o controle? Todos são captadores, todos que fazem parte da organização.*

Outra questão referente à captação é o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente (FUMDECA), que consiste em recursos repassados às entidades assistenciais da cidade, para financiarem projetos voltados às crianças e adolescentes. As pessoas, e/ou as empresas que estão contribuindo para o FUMDECA, estão ajudando, diretamente, no combate à desigualdade social e à violência, na redução da vulnerabilidade e dos riscos sociais. Cabe lembrar, que o volume arrecadado interfere na quantidade de crianças e adolescentes participantes de programas sociais e ou beneficiários de serviços sociais.

As pessoas jurídicas, tributadas pelo lucro real, podem deduzir doações até 1% do IR devido. Já as pessoas físicas, que fazem a declaração completa, podem abater até 6% do IR por meio da doação. O prazo para doação encerra-se geralmente no dia 30 de dezembro de cada ano.

Sobre esse tipo de recursos arrecadados, a participante GF3 expõe que o valor arrecadado pelo FUMDECA poderia ser muito maior, se houvesse maior participação ou boa vontade do contador em fazer os cálculos para apurar o lucro e o valor do imposto de renda que pode ser doado. Isso incentivaria as empresas a doarem parte do imposto para o fundo, conforme relato da mesma: *é o contador que não tem vontade de fazer a declaração agora do final do ano,*

*porque ele tem que fazer primeiro uma simulação... vai ter que fazer uma simulação agora no final do ano... ele vai que pagar uma parte para daí agora e, lá em abril, ele abater. Vai muito da vontade do contador abordar a empresa: “olha, você faz a declaração comigo em abril, você não quer declarar 3% agora, vamos fazer uma simulação você vai direcionar para ...”*

Para o FUMDECA, o problema de doar não está somente a má vontade do contador. Envolve também a questão financeira, porque a doação deve ser feita dentro do próprio ano (30/12). E, dezembro é um mês em que há mais gastos por parte das empresas (pagamento 13º salário, férias, outros). A declaração do imposto de renda é feita somente no ano seguinte, e a pessoa tem a opção de pagar esse imposto de renda junto com a entrega da declaração, ela não vê motivos para realizar a doação em dezembro. Percebe-se essa problemática, presente na fala de GF1: *as pessoas também não querem fazer o pagamento agora, dezembro é um mês complicado e todo mundo tem dívida e tal, tem datas comemorativas.*

Essa questão afeta todas as OTS's que dependem desse tipo de recurso, porque o prazo entre a aprovação do projeto até dia final para receber a doação é curto. E, essa dificuldade foi levada até o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA).

Conforme destacado por GF1: *a nossa dificuldade aqui, como foi falado lá na reunião do Conselho Municipal é que, (sic) conseguiu fazer um período anterior a outubro e novembro facilita, porque o projeto pelo FUMDECA ele (sic) é aprovado em outubro... é muito em cima, muito curto.*

Deveria haver uma maior conscientização das pessoas e das empresas para esse fato, pois, no fundo, o recurso dinheiro é municipalizado e investido em projetos locais de proteção aos direitos das crianças e dos adolescentes. Caso não seja realizada a destinação ao fundo, o recurso é destinado para o financiamento das políticas coordenadas pelo Governo Federal, como saúde, educação, infraestrutura, além de manutenção dos gastos gerais do governo.

Na fala dos participantes do Grupo Focal é percebida a tentativa de aperfeiçoar os processos relacionados aos fundos dos direitos das crianças e dos adolescentes, bem como, sugerir outras alternativas envolvendo a problemática da transferência de renda intergovernamentais. Essas sugestões tem o intuito de possibilitar uma maior arrecadação para melhorias das políticas sociais, que se desdobrarão em serviços e programas. Pensando em ampliar o leque de empresas que poderiam participar do fundo, revertendo parte do lucro ou dos impostos pagos direto para o município, a participante GF3 propõe: *melhorar essa questão da declaração do imposto (sic) ser só pelo modelo completo, mudar essa questão de lucro presumido, ou, que o lucro presumido pode ser (sic) (doador), também aquelas (empresas) que optam pelo simples, que todas podem (sic) (doador).*

Nessa perspectiva, vale lembrar que as políticas públicas e os programas governamentais não podem ser concebidos como um processo simples. Eles envolvem, não só formuladores (autoridade central), e implementadores, mas também os *stakeholders* (pessoas interessadas).

Em se tratando de captar recursos públicos, os captadores devem estar atentos, por exemplo, sobre onde o município precisa de investimentos, bem como identificar quais são as empresas apoiadoras, como relatado pelo especialista E2: *“você acessa o software do governo federal e consegue saber todas as empresas que doarem, é outro perfil que os captadores têm que estar atentos, para saber quem são as empresas que apoiam na cidade, e que tipo de projeto ela está apoiando, por exemplo, uma empresa apoia mais projetos culturais de teatro, isso, porque de repente a política interna dela acha que é melhor divulgar a imagem dele nesse meio. Por exemplo, a gente faz visita, eu percebo que tem gente que fala "eu preciso de uma verba para mim" quando fala de verba... ela é para aplicar para o usuário do serviço. As pessoas têm que entender o que é bom para o usuário do serviço e não o que é bom para a pessoa que pede! Aí vamos negar os recursos porque não é a finalidade adequada.*

Outra coisa implantada pelo governo foram os modelos de gestão descentralizado e participativo para operacionalizar ações de saúde e assistência social, mas, algumas áreas não estão contempladas, conforme explica o especialista E4: *“tem o Sistema Único de Saúde (SUS) e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), mas, por exemplo, as organizações do meio ambiente estão distanciadas dessa discussão toda, elas têm que se virar de outro jeito, não é via convênio. Não é recomendável que todas sejam dependentes desses recursos públicos, porque se a fonte seca, as organizações que dependem desses recursos provavelmente vão fechar, se dependerem dessa fonte mais de 40% da receita total de organização.*

Além de que há uma tendência a mudar a forma de captar recursos públicos, como observado na fala do especialista E5: *“a tendência é parar de captar por projeto, isso já não ocorre nos EUA e na Europa, você deve captar para causa. Isso é uma tendência, você está doando para a causa X (idoso, criança). Essa mudança ainda está em fase embrionária, está muito fechado na questão de projetos, na verdade, o que as organizações têm são programas, elas fatiam em projetos, por exemplo, meu programa é dar aula de música para crianças, aí eu falo “aula para as crianças em 2013... em 2014”, isso é contínuo, é programa, não é projeto.*

Outra tendência indicada pelo especialista E5 é a busca de recursos junto a pessoas físicas, como observado na sua fala: *“o futuro da doação é a pessoa física, e a questão da captação para causa, a captação é a ponta do iceberg, o problema é a gestão, resolve a gestão, a captação acontece.*

Pelos respondentes do questionário aplicado, as tendências da captação de recursos são:



- a) Profissionalização e constante capacitação das pessoas envolvidas em captar recursos;
- b) Profissionalização das organizações;
- c) Crescimento da captação através das pessoas físicas nas próximas décadas;
- d) Aumento das organizações internacionais captando em território brasileiro;
- e) Aumento das dificuldades burocráticas;
- f) Maior transparência possível nas prestações de contas;
- g) Aperfeiçoamento na utilização de tecnologias e da internet;
- h) Ampliar o uso de canais digitais;
- i) O avanço da tecnologia promoverá grande ajuda às organizações, na medida em que conseguir potencializar os recursos humanos e gerar maior eficiência nos processos.

A tendência relacionada à necessidade de profissionalização, tanto das organizações quanto da captação de recursos foi a mais recorrente entre os respondentes.

Cohen e Franco (1993, p.16) destacam, de forma precisa, a importância da avaliação em programas governamentais. Para esses autores: “a avaliação de projetos sociais tem um papel central neste processo de racionalização e é um elemento básico de planejamento. Não é possível que estes sejam eficazes se não forem avaliados os resultados de sua aplicação”.

No que tange a recursos públicos, a realidade das OTS's provavelmente mudará com a nova legislação (Lei Federal nº 13.019 de 2014). Ela trata das parcerias entre o poder público e as organizações da sociedade civil, com objetivo de tornar essas relações mais transparentes e seguras. Para receber os recursos, as entidades do Terceiro Setor serão selecionadas a partir de chamamento público e precisarão ter, no mínimo, três anos de existência, além de comprovar experiência prévia no serviço a ser prestado. Não poderão ter, nos seus quadros, dirigentes, que sejam agentes políticos ou que tenham parentes até segundo grau dentro dessas ONG's (evitando o nepotismo disfarçado), entre outros pré-requisitos previstos na legislação.

Outra reclamação relatada pelas OTS's é em relação ao papel desempenhado pelo contador junto às organizações, que muitas vezes deixa a desejar, não passando as informações corretas e não dando o suporte necessário para suprirem suas dúvidas sobre as legislações específicas do TS.

O contador realiza um trabalho de suma importância para as OTS's, no entanto, nem todos estão aptos ou qualificados para atuarem no TS, como é relatado por E2: *contador tem uma dificuldade tremenda de fazer as coisas adequadas, e no campo da contabilidade, a*

*contabilidade de uma empresa do TS se equivale a contabilidade de uma S/A, devido à complexidade que tem. O contador não atende ao que a OTS precisa, aí nós temos que orientar aos contadores o que eles têm que fazer, isso prejudica a instituição. Eles não estão preparados para o TS, a grande maioria (dos contadores) pega para fazer contabilidade do TS e faz bem básica, deixa de seguir o ITG2000, somente deveriam fazer aquilo que sabem!*

Há falta de comprometimento do contador com a organização no momento da prestação de contas, como pode ser observado no relato de outro especialista, o E5: *é fundamental as organizações serem transparentes e prestarem contas, por exemplo, eu sou conselheiro de uma organização, na reunião, o contador não foi, e colocaram o ativo e passivo numa data show! O que é isso? Isso não é transparência, tem que fazer um relatório, pegar os dados, fazer um gráfico, colocar quanto dinheiro entrou, quanto saiu, onde foi aplicado, quanto tem em caixa, enfim, numa linguagem que as pessoas entendam! A prestação tem que ser bem-feita! Ninguém conhece as leis e os impostos, o contador tem que fazer somente isso, ainda mais se tem CEBAS.*

Ainda sobre a questão de contabilidade, existem problemas relacionados à questão da contabilização das doações recebidas pelas OTS'S, quando essas doações não são financeiras, tais como alimentos, roupas e voluntariado, a maioria não são contabilizadas, o que afeta a análise de desempenho da organização, conforme pode ser constatado na fala do especialista E2: *as doações (alimentos, roupas) não são quantificadas, não são valoradas e não são contabilizados, a mesma coisa do trabalho voluntário, isso também mascara a informação, motivo pelo qual é importante uma contabilidade fiel, por exemplo, ontem mesmo eu demonstrei num quadro, uma instituição tinha R\$ 100 mil reais que recebeu de recursos, portanto, ela depende exclusivamente do fundo municipal, entretanto, mesma instituição esqueceu de registrar doações, trabalhos voluntários..... O que aumentou a receita, que passou R\$ 200 mil reais, dessa forma, o governo olhando, na qual ele investe? Naquela que demonstra corretamente o que ela faz, porque tem uma contrapartida, ao invés de outra, que por falta de documentação não faz a contabilização, e pode inibir os recursos.*

Oliveira (2009) afirma que há dois tipos de prestações de contas: a financeira (que se refere à forma, ao destino, à distribuição e ao uso dos recursos financeiros) e a não financeira (relatórios que apresentam o desenvolvimento das atividades realizadas pelas entidades).

Na visão dos especialistas, é essencial os contadores estarem atentos e presentes no momento da elaboração da prestação de contas. Na percepção do especialista E2 *muitas organizações, desconsideram o direito do doador de saber onde o dinheiro está sendo aplicado, quando eu pego dinheiro público eu faço (prestação de contas) e quando pego dinheiro de pessoas faço (prestação de contas) ... tem que parar com essa ideia de fazer prestação de contas*

*somente porque sou obrigado, eu tenho que fazer porque minha organização é séria, é importante, é transparente!* O entrevistado E8 relata em sua fala: *faltam profissionais contábeis para atuarem no TS, que entendam e ajudem as OTS's no seu processo de prestação de contas.*

Em relação ao ambiente interno das OTS's, é nítido, na fala das participantes, a falta de apoio interno nas questões relacionadas à captação de recursos. Isso talvez demonstre a falta de relacionamento interpessoal ou até mesmo a falta de atendimento específico a uma necessidade individual. Mas, é algo que precisa ser trabalhado internamente, no âmbito da entidade. Na entidade representada por GF3 percebe-se uma total falta de interesse ou de engajamento nas atividades realizadas para captar recursos. Isso fica claro na fala de GF3: *fico inconformada.... Por exemplo, nós somos 110 funcionários ... se seu der um talão com dez pizza para você, eu tenho chance de ter 1100 pizzas vendidas dentro da entidade. Pergunte? Em uma campanha inteira, sozinha, eu consigo vender de 250 a 300 pizzas, mas, contando com voluntários de fora... Soltando Facebook, vejo a pessoa que curtiu, entrou lá. Eu chamo, “vi que você curtiu, você está afim de me ajudar, comprando ou me ajudando a vender? ”. Aí, na primeira pizza que eu fiz, na entidade foi no escuro que eu comecei, foi nessas pessoas que foram curtindo (o facebook) que me agarrei e peneirei. Os funcionários... eles pegam, mas eu já nem entrego, porque eu não vou perder tempo depois para pegar de volta o talão inteiro sem vender.*

Não existe empresas onde não há conflitos, no caso das OTS's isso também ocorre, pois nem todos pensam da mesma maneira ou possuem o mesmo comportamento. Às vezes, as condições de trabalho são inadequadas, ou as expectativas não alcançadas. Passam por situações em que os comportamentos não são condizentes à ética e aos valores da organização. Além disso, há falhas de comunicação. Na organização de GF4 existe um certo conflito com a atual diretoria. Percebe-se que o novo diretor quis se impor e tem atitudes que não condiz com sua posição. GF4 aborda esse fato da seguinte maneira: *esse padre chegou e falou, disse: “os meus paroquianos não vão ajudar mais”... está nesse pé... está essa briga... desse padre com a diretoria da entidade... então... está tendo uma racha ali. O padre anterior é muito querido e muito inteligente, também tem papo, levou a organização todos esses anos e saiu deixando com caixa. Esse que está hoje, tem uma oratória, assim como padre... Como homem espiritual, a gente não pode falar, mas... como gestor, ele não é legal. Ele, com todo o doutorado dele, filosofia dele lá na Itália, ele não sabe gerenciar a instituição, sendo que o ex-presidente da organização não tinha a oitava série. Enquanto funcionária, se você apontar o lado forte da instituição, todo mundo gosta, mas a hora de você apontar o lado fraco, ninguém gosta.... Então, aí você fica sendo mal vista como funcionária perante a diretoria.*

Outra questão levantada é que a maioria dos dirigentes das OTS's são apaixonados pelo que fazem, porém, muitos são despreparados para a função de gestor ou de captador de recursos da entidade, o que afeta sua captação. O especialista E2 relata: *acho que há um despreparo do captador (pessoa, setor ou terceirizado) nomeado pela entidade para buscar recurso. Tem entidades que são organizadas e têm equipe de captação, tem que ser a pessoa certa. Por exemplo, se essa pessoa não está tendo resultado, ela não está vendendo corretamente, eu tenho que capacitá-la, mas, tenho que fazer gestão disso, tem que prestar atenção, às vezes não resolve, a pessoa joga a culpa (do desempenho) para o voluntário ou para diretoria... se a pessoa também precisa ser persistente... tem que ser todo o dia, tem que ter prazo, cumprir meta... isso é questão de atitude, não adianta fazer curso, ela tem que mudar a atitude, para mudar os recursos.*

Nas OTS's há uma reclamação recorrente sobre a falta de recursos disponíveis para o TS, o que nem sempre é verdade, às vezes falta investir no processo de captação de recursos. Como observado na fala do especialista E7: *as organizações reclamam que o que mais falta é dinheiro para investir em captação de recursos ... esse é o discurso mais comum, principalmente numa organização pequena "como vou captar, se não já não tenho dinheiro para investir nisso?" Para captar precisa investir em equipe, contratar ferramentas, tempo, tudo isso tem um custo, e as instituições não sabem por onde começar, elas não têm dinheiro, não sabem por onde começar sem ele.*

Entretanto, como já relatado por alguns especialistas, no Brasil ainda não existe a escassez de recursos, o que há é falta de preparo das organizações para realizar a captação e no que se refere a recursos financeiros, pode ser que algum edital seja concorrido, mas, existem outros lugares para buscar recursos. Essa ideia também está implícita na fala do especialista E7: *essa não é nossa percepção... porque existem muitas iniciativas que vocês começam a desenvolver sem recursos, sem precisar de dinheiro, você começa a montar um banco de dados de apoiadores, começa a montar boletins semanais para mandar para seus apoiadores, começa a se relacionar com a comunidade, começa a colocar no seu site um portal de doação, essas são ações com custo zero. Para quem está realmente querendo fazer e, tem criatividade, tem boas ideias, não precisa de muito dinheiro para começar, precisa começar! Falta as organizações perceberem que dependem mais dela incorporarem a cultura de captação, do que realmente o dinheiro para iniciar o trabalho.*

Muitas OTS's na aflição de buscar recursos, não têm paciência, nem planejam a captação, são imediatistas, querem o dinheiro com rapidez, como observado na fala do especialista E5: *no Brasil, as pessoas querem dinheiro, não querem captar, porque é a longo prazo, esquecem*

*que tudo leva um tempo, por exemplo, fazer projeto, leva tempo e dinheiro, quantos falam "meu projeto já está aprovado, agora só falta captar". Eles acham que é fácil, pensam que as empresas estão esperando pelo projeto, acham que é só chegar e falar "olha que lindo meu projeto, e não te custa nada, o dinheiro sai do governo". Na verdade, há mais projetos que dinheiro, a oferta é maior que a procura... se existem 5 milhões de projetos, existem R\$ 2 milhões de reais em recursos para captar.*

A questão de doação está diretamente ligada ao relacionamento que se estabelece com o doador ou o aliado, não se pode esquecer que a captação é um processo contínuo, que visa obter a sustentabilidade da OTS, é um investimento. Como relatado na fala do especialista E5: *O cara que está com dinheiro vai escolher quem sabe melhor se apresentar, quem for mais amigo, quem tiver maior relacionamento, maior contato do que um estranho. Ninguém entende que tem que investir gera resultados, todo mundo quer só gastar e quer resultados longos, investir são resultados de média e longo prazo que vai dar resultado lá na frente, por exemplo, o chefe de uma organização me procurou e disse que precisava de R\$ 5 milhões de reais e que não tinha de onde tirar mais .... Então foi assim, por dois anos ele investiu aproximadamente R\$ 220 mil reais, entre um funcionário para captar e na consultoria, no primeiro ano fizemos o planejamento, no segundo ano captamos R\$ 1 milhão, no terceiro ano o valor subiu para R\$ 2,5 milhões, e estamos com R\$ 4,5 milhões no quarto ano. É bom investir R\$ 220 mil reais e de deixar de gastar R\$ 5 milhões!*

Nas OTS's que relatam não terem interesse no voluntário, o especialista E2 tem a seguinte visão: *a entidade que fala que não precisa de voluntário, ela também precisa de outros tipos de recursos, o pessoal (dirigentes e organizações) confunde o voluntário com funcionário mão de obra barata.*

Em relação aos recursos financeiros (públicos ou privados) não há falta de recursos, há falta de planejamento, de estratégias, conforme pode ser observado na fala do especialista E4: *as organizações não têm consciência de onde é o problema, elas se queixam que falta dinheiro, mas, não sabem por onde resolver o problema da falta de recursos, porque não sabem a causa da escassez. O Brasil não está vivendo uma escassez de recursos, se tivéssemos, as empresas se queixariam do excesso de demandas, de pedido, o governo diria que todo mundo está pedindo dinheiro, e nós mesmos, estaríamos reclamando que recebemos sete ligações por dia de OTS pedindo recursos. Se fosse o caso, o governo não teria recursos destinados a determinados planos específicos e que metade não foi utilizado. No caso das empresas, as pessoas vão nas mais conhecidas, por exemplo, as 500 maiores empresas do Brasil, provavelmente elas têm vários pedidos, por isso criam editais, precisam um processo que seja*

*minimamente claro, para que o processo de escolha seja bom, isso é bom para a empresa, para facilitarem a seleção... se pensarmos nas 10 mil maiores empresas do Brasil, muitas delas nunca foram assediadas por uma ONG, eu tenho uma lei de incentivo ou tenho um projeto.*

No Brasil, a atividade de captação de recursos tem que se aperfeiçoar, as OTS's têm que compreender que a busca por recursos deve estar alinhada às estratégias da própria organização, desde o momento da escolha da pessoa ou profissional que fará essa captação, é um processo que tem que se profissionalizar.

Na visão do especialista E7: *o Brasil está num momento de consolidação ou talvez desenvolvimento do setor, com a percepção de que cada vez mais as organizações estão prestando atenção no tema de captação de recursos, vendo sua importância e inclusive começando a investir a investir na área ... nós estamos no momento em que a gente deixa cada vez mais de precisar discutir se tem ou não que captar recursos a gente começa em uma fase onde a gente discute como captar recurso direito.*

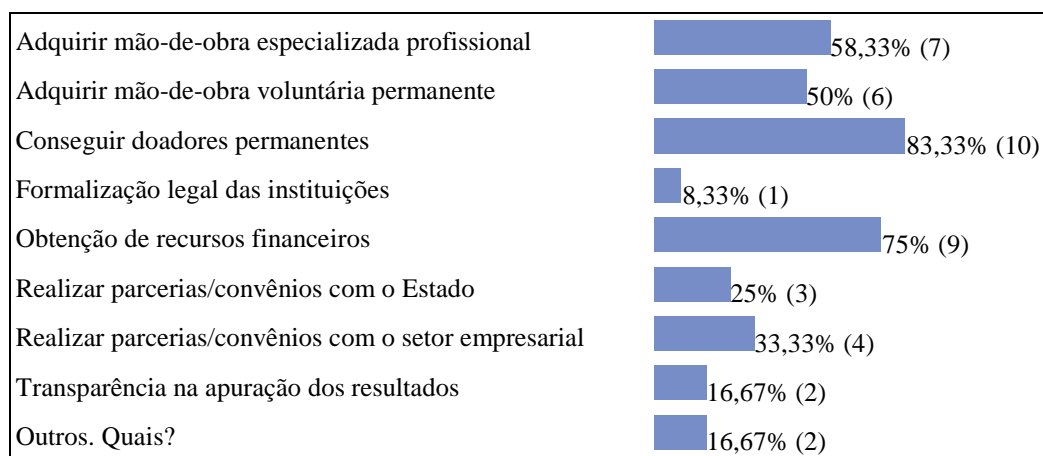
Sobre o captador, o Brasil não seleciona de forma adequada, pensando na estratégia da OTS, essa é a percepção notada na fala do especialista E5: *no Brasil, coloca-se um anúncio "procura-se captador de recursos", lá fora, não existe isso, eles já procuram o captador de acordo com a estratégia. No Brasil a gente quer generalista, quer o cara que sabe sobre MRC (Marketing Relacionado à Causa), que sabe fazer projeto, que sabe falar com o governo, que fale com o grande doador, é burrice, é impossível isso! Quando a organização tem um captador, ele é generalista, com exceção de pouquíssimas organizações, que possuem um captador só para venda, só para telemarketing, só pessoa física, tem tudo separadinho! No Brasil, o captador é o cara que vai fazer evento, é muito generalista ainda, é um processo que está indo para profissionalização.*

O captador profissional de recursos no desempenho de seu trabalho deve seguir um código de ética da categoria, e pode oferecer vários serviços relacionados à captação de recursos. No entanto, no Brasil, ela ainda não é bem vista por algumas pessoas, que consideram que não é correto pedir dinheiro ou explorar o Terceiro Setor, como se nota na fala do especialista E7: *esse tipo de preconceito ou paradigma, que existia antigamente, e que boa parte existe até hoje, consideram que não é uma profissão legal essa de pedir dinheiro. Na verdade, o que estamos promovendo que as organizações vão ser sustentáveis, quando elas pedirem direito, quando fizerem da forma correta, quando fizerem isso de forma ética, transparente, quando a gente ampliar a base de doadores. Então, estamos trabalhando para transformar a profissão numa profissão "cool", uma profissão legal, superando essa imagem negativa.*

Entretanto sobre os valores cobrados pelos serviços prestados, na área social, alguns especialistas acham que não faz sentido alguém trabalhar por comissão, como observado na fala do especialista E4: *na área social não faz sentido um vendedor de projeto, a comissão não faz sentido, porque o captar tem que ter brilho no olho, pela causa e não pelos 10% da comissão... no fundo, não é crítica, pode ser natural eu ganhar 10% sobre a venda de ingressos para a peça de um artista famoso, mas não na área social. Essa pessoa terceirizada não vai fazer trabalho de formiguinha para ganhar R\$ 10 reais ou fazer evento, essa pessoa vai querer um lugar onde os 10% dela vai resultar num valor significativo de dinheiro, no caso da cultura ainda vai, eu posso ter vários produtos para vender. Por exemplo, um doador queria doar para fazer o telhado da creche, e o cara fica bravo quando descobre que 10% do valor fica de comissão para o captador. Muita gente pergunta para mim, "quando as organizações estão no começo você não ajuda? Você não tira nenhum dinheiro?" Não! Eu tiro dinheiro da minha consultoria e está ótimo para mim, elas precisam aprender a andar sozinhas! Novamente, a crítica maior é por ser terceirizada, que é uma função desvinculada do dia a dia, quando eu estou, eu respondo pela organização, a pessoa está falando em nome da organização X.*

O especialista E5 também não é favorável ao captador terceirizado e comissionado, como se nota na sua fala: *o captador não tem que ter comissão, por exemplo, uma pessoa doa o dinheiro para uma organização, o valor doado passou a ser público, dinheiro público não é somente o que é do Estado, e percentuais sobre o dinheiro público não faz sentido, não é direito, não está nos fundamentos da constituição em nenhum lugar do mundo. Também sou contra o captador terceirizado, ele é desvinculado, ele não compra a ideia, ele é caçador de recompensa, é como montar uma empresa e não ter setor comercial, alguém tem que vender, porque é relacionamento, quem vai ter relacionamento com o doador é o captador, não dá liga se ele for terceirizado. Existe um acordo entre todas as associações de captadores do mundo todo, em todas existe esse conceito de não captar por comissão, eu trabalho por um valor determinado, cobro por horas de dedicação ou por produto. Até recomendamos, que se você quiser remunerar por resultado, tem que remunerar a equipe toda, desde o porteiro! "olha pessoal, nossa meta é captar X, se conseguir, todo mundo vai ganhar 20% do salário". Tem gente no mercado cobrando comissão, aí confunde, nós somos captadores de organizações sem fins lucrativos, e tem captadores de projetos de entretenimento, peça de teatro, sou o artista, é muito tênue a linha que separe eles. Existem peças de teatro, feitas com uso de dinheiro público onde se cobra o ingresso, mas um se faço teatro com crianças da síndrome de down, isso não é cultural é social, não cabe comissão, não é um negócio.*

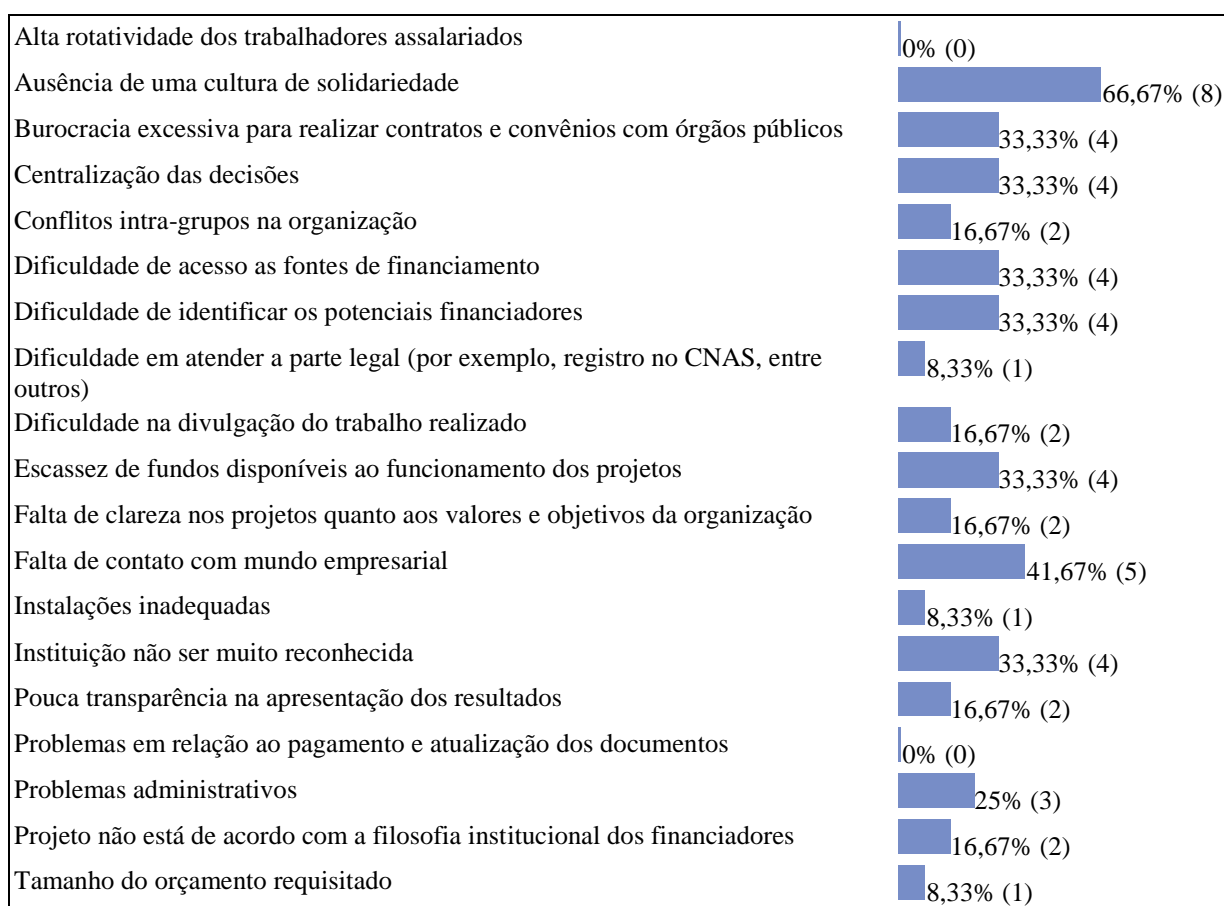
Os respondentes do questionário indicaram os principais desafios e dificuldades enfrentadas pelas organizações, conforme Gráfico 11:



**Gráfico 11: Desafios e dificuldades enfrentadas pelas OTS's.**

Fonte: elaboração própria.

Nota-se pelo Gráfico 11, que a maior dificuldade das organizações é a obtenção de doadores permanentes (83,33%), a obtenção de recursos financeiros (75%) e mão-de-obra profissional (50%). Dois entrevistados relatam que é importante essa “liga” com a universidade, que precisa ser desenvolvida. No questionário aplicado, os responderem elencaram as principais dificuldades encontradas na atividade de captação de recursos (Gráfico 12):



**Gráfico 12: Dificuldade na Captação de Recursos das OTS's.**

Fonte: elaboração própria.



Percebe-se pelo Gráfico 12, que a ausência da cultura de solidariedade é um dos principais entraves para a captação de recursos (66,67% das respostas), depois vem a falta de contato com o mundo empresarial (41,67% das respostas) e acompanhado da burocracia excessiva, a centralização das decisões, a dificuldade de acesso às fontes de financiamento, problemas em se identificar os potenciais financiadores, escassez de fundos para projetos e a instituição não ser muito reconhecida (33,33% das respostas).

Alguns respondentes complementam informando que também enfrentam problemas internos, que não há um orçamento para investimentos em mídias, falta de *networking*, há falta de recursos materiais, financeiros e humanos para realizar todas as atividades da organização. Outro fator relevante é que o próprio objetivo social da organização atrapalha a captação, como relatado por um participante do questionário “*é o caso da drogadicção, que é um assunto pouco valorizado pela sociedade e tratado com colossal preconceito*”.

Os respondentes relatam outros problemas menos relevantes, mas, que também interferem na captação de recursos, tais como: instalações inadequadas, problemas administrativos, alta rotatividade dos trabalhadores assalariados, dificuldade na divulgação dos trabalhos realizados, por fim, falta de apoio e investimentos para o desenvolvimento institucional e da marca da organização.

A questão da cultura da solidariedade é um ponto que tem a ver com a história do modelo de assistencialismo implantado no Brasil, essa questão tem que ser trabalhada, mas, não somente pelas OTS's, deve ter um envolvimento de toda a sociedade, essa cultura deve ser desenvolvida nas famílias, nas escolas, nas empresas e melhor incentivadas pelo governo. Essa falta de cultura foi um ponto identificado em muitas falas dos sujeitos da pesquisa.

A falta de contato com o mundo empresarial pode refletir-se na dificuldade encontrada pelas OTS's no uso de ferramentas gerenciais, bem como, na aproximação para a captação de recursos empresariais.

A burocracia excessiva foi um ponto indicado por quase todos os sujeitos da pesquisa, e muito criticado pelos especialistas em captação, as leis brasileiras e os trâmites para que as empresas e pessoas físicas doem parte do seu imposto de renda e para acesso das OTS's aos recursos públicos é trabalhosa e complicada, dificultando o acesso aos recursos. A sugestão é que as leis sejam simplificadas, como ocorre no modelo americano.

A escassez de fundos para projetos, pode estar atrelada à burocracia excessiva ou pela busca de recursos somente em empresas conhecidas, os especialistas E4 e E5 recomendam que os recursos podem ser obtidos em outras empresas menores, pois há concentração de pedidos entre as 500 maiores empresas do Brasil.

Sobre a dificuldade de identificar os potenciais doadores e o fato da instituição não ser tão conhecida, talvez esteja relacionado ao fato da OTS não se dedicar no fortalecimento de

suas relações. Na visão dos especialistas, as OTS's devem criar relacionamento com os doadores, não é somente pedir recursos, isso deve ser construído, deve haver envolvimento, devem-se divulgar as ações e os resultados sociais obtidos pela organização junto aos seus colaboradores, seus doadores, enfim, perante a sociedade.

#### **5.2.4 Outros aspectos envolvendo a captação de recursos**

No Brasil, a cultura de solidariedade ou de doação é muito baixa, como é constatado no estudo realizado pela *Charities Aid Foundation* (CAF), chamado o Índice Mundial de Solidariedade (*World Giving Index*), Edição de 2015, o Brasil aparece em 105º lugar, entre 145 países, caiu 15 posições em relação ao ano anterior (GIVING USA, 2015). Esse desempenho tão baixo, está vinculado ao modelo de assistência das Santas Casas de Misericórdia, instaladas no Brasil na época do colonialismo. Na visão de um dos especialistas, esse é o pior modelo que existe, onde os pedidos são realizados sem nenhum planejamento, sem nenhuma meta, contentam-se com o que conseguirem, isso é o modelo esmola, onde o doador “dá o que tiver”. Totalmente contrário ao modelo americano, que é planejado em cima de metas e estratégias.

Outra dificuldade encontrada pelas OTS's brasileiras é o acesso aos recursos públicos, no qual o processo burocrático exige uma série de documentos e certificações das organizações, depende da aprovação de um projeto pelo governo e, somente depois as organizações correm atrás dos recursos junto aos doadores. Na visão dos especialistas, apesar de ser um recurso que muitas organizações utilizam, ele não é bem aproveitado, visto que em média apenas 5% dos recursos que poderiam ser doados, são utilizados. Nos relatos das entrevistadas no Grupo Focal, é possível perceber que as organizações enfrentam muitos problemas relacionados à formalização de suas atividades, por exemplo, enfrentam dificuldades quanto à implantação do Estatuto, na escolha de pessoas para compor seus conselhos administrativos e fiscais, problemas de atender às exigências para a obtenção de certificações, qualificações e titulações.

Possivelmente esses problemas poderiam ser amenizados e até mesmo sanados, caso houvesse, por parte dos contadores, um maior comprometimento e compreensão das necessidades e anseios das OTS's. Os especialistas relatam que há falta no mercado de contadores experientes no Terceiro Setor, muitos insistem em tratá-las como empresas lucrativas, o que gera distorções nos relatórios e podendo acarretar numa análise errônea num processo de captação de recursos. Outro ponto percebido, que é muitas vezes a própria organização ou algum especialista em captação, acaba tendo que orientar o contador sobre as mudanças na legislação e quais providências devem ser tomadas.

No bojo desta discussão propõe-se um Plano estratégico para captação de recursos que pode maximizar os valores obtidos com tal movimento. Ao considerar os resultados da pesquisa realizada elaborou-se a Figura 27 que demonstra como estão alicerçadas as estratégias de captação de recursos:

Figura 27 – Plano e estratégias para a Captação de Recursos

RESULTADOS OTIMIZADOS DEVIDO AS METAS DE CAPTAÇÃO CLARAS E DEFINIDAS ALINHADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL				
PÓS CAPTAÇÃO	GESTÃO DOS PATROCÍNIOS E DOS ALIADOS E DOADORES			
	RECONHECIMENTO DOS DOADORES			
	PRESTAÇÃO DE CONTAS			
EXECUÇÃO DA CAPTAÇÃO	RESULTADOS OBTIDOS x OBJETIVOS ESPERADOS			
	PLANO DE CONTROLE (Uso de indicadores quantitativos e qualitativos)			
	EXECUÇÃO DOS PLANOS DE COMUNICAÇÃO E DE MARKETING			
	REALIZAÇÃO DAS AÇÕES			
FERRAMENTAS	Anúncios Convênios E-mail Inscrição Pronac SICONV Vídeos	Cartão de Crédito Convite Embaixadores da Causa Jogos Pronas SMS Visitas Pessoais	Comunicação permanente Divulgação Emenda Parlamentar Mala Direta Redes SMS Voluntariado	Contrato DRTV <i>Face to Face</i> Pesquisa Redes Sociais Subvenção <i>Websites</i>
TÁTICAS	Adote Apelo Emocional Brinde Criação de Personagem Funcionários Governança Máq. Vendas Prod. Patrocínio Projetos Rifa <i>Storytelling</i>	Anúncios Apoio diretoria Cartões Postais Desenvol. Software Gestão Impressão Nota Fiscal Paulista Pesquisa Quotas Selo Tijolo	Apadrinhamento Arredondamento de Troco Contar Histórias Donativos Gestão de Marcas Jantar Palestra Prestação de Serviços Rede Show Vínculo Organizacional	Apelo de Emergência Bazar Cursos Fidelização Gestores Loja Própria Parcerias Produtos Personalizados Regulamento Solicitação Venda de Espaço Web
2º ESTRATÉGIA (Tipo de Recurso)	Incentivos Fiscais Sem incentivo Parcerias	Campanha Capital Catástrofe Crowdfunding Doação em Dobro Entorno (da Org.) Incentivos Fiscais Legado Para à Causa Parcerias Sem Incentivo Voluntariado	Catástrofe Crowdfunding Doação em Dobro Entorno (da Org.) Incentivos Fiscais Legado Para à Causa Sem Incentivo Voluntariado	Aluguéis Eventos Fundos Licenciamento Mantenedores MRC Patrimoniais Venda de Produtos Venda de Serviços
1º ESTRATÉGIA (Origem do Recurso)	SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO	PESSOA FÍSICA	RENDA PRÓPRIA
PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS	ESTRUTURA DE CAPTAÇÃO (Criação de um setor com no mínimo um funcionário, equipamentos e valores investidos)			
	APROVAÇÃO DO PLANO DE CAPTAÇÃO (Apresentação do Plano ao Presidente ou Conselho Administrativo)			
	PLANEJAMENTO (Definir a estrutura e o volume de recursos necessários para atingir os objetivos estratégicos)			
	DIAGNÓSTICO (Análise do plano estratégico, Metas, Necessidades financeiras e não- financeiras)			
	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (Transparência, Equidade, Prestação de Contas, Responsabilidade Social)			
FUNDAÇÃO / BASE (Pré-requisitos para captação)	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (Diagnósticos, Objetivos, Estratégias de Ação, Acompanhamento)			
	DIAGNÓSTICO SOCIAL (Missão, Visão, Valores, Objetivos, Público-alvo, Capacidade de Atendimento)			
	ORGANIZAÇÃO CONSTITUÍDA LEGALMENTE (Estatuto, Ata, Regimento, Conselho Administrativo e Fiscal, Certificação, Títulos)			

O VOLUME DE RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A ORGANIZAÇÃO Atingir seus objetivos estratégicos, define o tipo de doador, a origem do recursos, o perfil e as ferrame que serão utilizadas

A captação de recursos é uma forma da OTS organizar-se e buscar recursos para sua sustentabilidade, motivo pelo qual o plano de captação (Figura 27) sempre deve estar alinhado com o planejamento estratégico institucional, facilitando a mensuração dos valores necessários para atingir suas metas.

Os pré-requisitos para a captação não pertencem ao processo de captação de recursos, no entanto, é o seu alicerce, é como se construísse uma casa, se o alicerce for fraco ou estiver incompleto, não consegue ser eficiente, a OTS sempre terá problemas em obter os recursos para sua sustentabilidade, se não acabar desmoronando.

A elaboração do plano de captação é uma parte delicada do processo de captar recursos, pois aqui é feito o diagnóstico organizacional para identificar as metas e necessidades da OTS, em seguida é realizado o planejamento, onde serão propostos os recursos necessários, o prazo para se obter esse valor e de qual forma serão obtidos. Depois da elaboração, é preciso aprovação deste plano junto ao Presidente e Conselho Administrativo da organização, onde será discutido o planejamento e realizadas as possíveis alterações. Após a aprovação é preciso estruturar um setor ou departamento de captação, com pelo uma pessoa para trabalhar focada nessa ação. Sem o comprometimento da alta administração da OTS e sem a institucionalização da captação, com um papel definido, com diretrizes e finalidades estabelecidos, não tem como captar recursos, podendo se tornar algo insignificante e sem função dentro da organização, acabando mais atrapalhando do que ajudando.

Desta forma é possível começar a executar o plano, iniciar a composição da base de doadores ou mix de doadores (1º Estratégia), em seguida identificar quais fontes são mais adequadas para atingir o valor necessário (2º Estratégia), posteriormente selecionar a forma de abordagem do doador (Táticas) e por fim, quais instrumentos serão utilizados na execução do plano de captação (Ferramentas). Essa fase é uma parte delicada do processo, você tem quatro doadores (público, privado, pessoa física e renda própria) que têm várias fontes de recursos, onde podem ser aplicadas diversas táticas e ferramentas, no entanto, ela deve ser coerente com a capacidade de investimento da organização. Quanto mais fontes de captação escolher, mais táticas e ferramentas deverão ser usadas, e conseqüentemente, mais pessoas e estrutura para dar conta de executar todo o processo, precisando de mais investimentos.

A próxima fase é a execução do plano, consiste da realização das ações, na escolha dos planos de comunicação e de marketing que serão usados, da definição dos indicadores que monitoraram a ação realizada e na análise se a ação realizada está atingindo seus objetivos de captação e de estratégia organizacional.

A última fase é a da pós-captação, ela é importante para fortalecer o relacionamento com seus doadores, é onde se realiza a prestação de contas aonde os recursos obtidos foram aplicados e quais os resultados obtidos, além disso, é feito o agradecimento ou reconhecimento dos apoiadores, visando manter a relação entre a organização, seus patrocinadores e doadores, buscando conseguir aliados para o trabalho que realiza. Esse vínculo é importante, porque a captação de recursos é um processo contínuo e haverá necessidade de buscar recursos novamente.

Pelo plano proposto na Figura 27, as organizações conseguem se organizar e fazerem o pedido de recursos da forma correta, ética, transparente e de forma que possibilite ampliar a base de doadores

O próximo capítulo do texto apresentará as considerações finais referentes ao estudo realizado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, o objetivo é destacar as principais contribuições da pesquisa ao conhecimento e à prática de captação de recursos para organizações do Terceiro Setor e propor futuras pesquisas relevantes ao tema.

O motivo de estudar a captação recursos para as organizações do Terceiro Setor está relacionado à questão da sustentabilidade dessas organizações. Primeiro, as OTS's são organizações criadas com fins públicos, que intervêm no social e buscam atender à necessidade da sociedade em diversas áreas (educação, saúde, cultura, outros.), ou seja, fazem chegar à sociedade parte dos serviços públicos que cabe ao Estado. Segundo, essas organizações, sem fins lucrativos, necessitam de recursos para investimentos em estrutura, em equipamentos, em pessoas e outras despesas, que contribuam para a realização de seus serviços de caráter público e social, entretanto, o Estado dificulta o acesso aos recursos públicos. Terceiro, as OTS's para se manterem em atividade sem o apoio de recursos públicos, precisam captar recursos junto ao setor privado e à sociedade. Mesmo com a diversidade de fontes de recursos, a organização muitas vezes não consegue todo investimento que necessita para garantir a execução de seus serviços.

O Estado da Arte realizado no campo da administração identificou que os estudos relacionados à captação de recursos do Terceiro Setor representam uma parcela dos estudos e envolve vários aspectos, tais como: articulação setorial e institucional, boas práticas de governança aplicadas à captação, captação por projetos, eficiência da captação, estrutura e captação das OSCIP's, estratégias de captação de IES, estratégias de comunicação, fatores motivacionais à doação, financiamento coletivo, geração de renda própria, indicadores de desempenho, influência do poder nas relações de parcerias, irregularidades nos convênios, legislação brasileira, marketing de relacionamento e, voluntariado.

Os estudos sobre a captação de recursos ainda estão em construção do campo de estudos e muitos estudos realizados são focados em uma área específica, como IES ou serviços sociais, o que impede que os resultados possam ser acatados em outras áreas.

Nesta trajetória, constatou-se que apesar de existirem diversos estudos abordando o Terceiro Setor, a temática da captação de recursos ainda é um tema de pesquisa pouco explorado. Neste sentido, a pesquisa focou na investigação sobre o processo de captação de recursos no Brasil, cujo objetivo geral foi **identificar quais as estratégias de captação que vêm sendo praticadas.**

Em relação ao primeiro objetivo específico, **levantar os modelos existentes para captação de recursos no Terceiro Setor**, verificou-se que na literatura há diversas propostas de modelos, a maioria é internacional.

Cada modelo encontrado na literatura indica uma abordagem sobre a captação de recursos e sua relação com os doadores e, nenhum dos modelos de captação de recursos encontrados até o momento consegue atender à complexidade existente no processo de captação de recursos.

A análise dos modelos também permitiu identificar que alguns modelos na verdade são estratégias ou ferramentas utilizadas por especialistas em captação.

Em referência aos especialistas que participaram da entrevista, nota-se claramente que para eles não existe um modelo de captação, inclusive alguns nem gostam do termo modelo, acham que o mais apropriado seria plano de captação ou diagnóstico, e até processo de captação.

Nesse contexto, está inserido o segundo objetivo da pesquisa, **conhecer a visão dos profissionais de captação de recursos, no papel de intermediadores do processo de captação.**

Não existem dados oficiais de quando essa profissão surgiu, mas ela passou a ficar em evidência quando para o crescimento e fortalecimento do Terceiro Setor surge a necessidade de profissionalização dessas organizações e em 1999, um grupo formado por dez profissionais criaram a ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos), com o intuito de como missão promover, desenvolver e regulamentar a atividade de captação de recursos.

A profissão de captador conta com um Código de Ética Profissional, onde constam princípios de atuação responsável e propõe condutas éticas elevadas a serem seguidas e para servirem como referência para todos aqueles que desejam captar recursos no campo social. Os especialistas explicam que o captador é uma profissão que não precisa de um conselho de classe ou regulamentação, em nenhum lugar do mundo isso ocorre, porque precisaria de uma lei regulamentando a profissão e num momento de consolidação da profissão, a autorregulação por meio de um código de ética atende as necessidades e funciona bem.

Na visão dos especialistas, há 20 anos eles estavam num momento de explicar para as pessoas o que era a profissão de captador de recursos, o que era essa área e para que servia. Atualmente, vivem um momento mais avançado, ainda não é uma profissão consolidada no Brasil, mas avançou muito, hoje o foco é falar das técnicas utilizadas e dos casos práticos, enfim, discute-se como captar recursos diretos e não mais se precisa ou não.

Hoje existe a consciência de que o gestor de uma organização é o responsável por pensar o porquê da sua existência, na causa proposta, as ações que vão ser executadas, os projetos que

vão ser elaboradas e dá as diretrizes para seu funcionamento. O captador é a pessoa que vai atrás dos recursos para sustentar a organização, de maneira que ela consiga cumprir sua missão e possibilitar que essas OTS's sejam sustentáveis. Por esse motivo, pode-se afirmar que o captador e a direção da OTS devem trabalhar juntos no planejamento da captação e na sua implantação, mas é o captador que vai ser o especialista, que vai intermediar a organização com os doadores, esse é o seu papel.

Na visão de um dos especialistas, o papel do captador de recursos deve ser atribuído a todos que participam da organização, pois todos de alguma maneira contribuem para a existência da OTS, seja atendendo um telefone, recepcionando um visitante, fazendo o site institucional, quem providencia a documentação, quem faz *telemarketing*, quem consegue o recurso, enfim, qualquer pessoa.

Os profissionais ainda enfrentam um certo preconceito, porque no Brasil ainda não consideram legal uma profissão de pedir dinheiro. Essa imagem também é reforçada por algumas que se intitulam de captadores terceirizados e cobram uma comissão sobre os valores captados para a organização, no entanto, o comissionamento baseado em resultados obtidos é proibido pelo Código de Ética de todas as associações do mundo.

Os especialistas em captação relataram que durante a atuação profissional, têm origem em problemas gerencias da organização, como: formalização legal, mão-de-obra especializada, transparência na apuração de resultados, obtenção de voluntários e doadores, além de não conseguirem realizar parcerias e convênios com o Estado e o Setor Público.

No Brasil, as organizações ainda não conseguem perceber claramente a importância de um profissional de captação, e que ele é fundamental para que as mesmas consigam atingir seus objetivos estratégicos. Na opinião de um dos especialistas, as OTS's brasileiras buscam um captador generalista, que sabe todas as técnicas e fontes de recursos, que sabe fazer projetos e sabe falar com o governo, com empresas, com pessoas e com empresas. Em outros países, o captador é escolhido de acordo com a estratégia de captação adotada para a organização, é impossível conhecer todas as estratégias e ferramentas de captação, e ainda saber usá-las de maneira a obter um resultado mais eficiente.

Diante das dificuldades enfrentadas pelos especialistas e a necessidade de recursos das OTS's, o terceiro e último objetivo específico consiste em **identificar as estratégias de captação de recursos praticadas pelas OTS's**.

As estratégias utilizadas para a captação de recursos podem ser compreendidas como o meio das OTS's acessarem as diferentes fontes de recursos (financeiros, físicos, humanos), com a intenção de se obter a sustentabilidade e perpetuidade da organização.



No Brasil, a sustentabilidade das OTS's não é como nos EUA ou Europa, onde as organizações são sustentadas por recursos públicos. As organizações brasileiras necessitam buscar seus recursos em diversas fontes, não conseguem viver somente de recursos públicos, cujo acesso é dificultado pela burocracia e exigência jurídica e legal.

Diante do exposto, surge a **primeira estratégia proposta** pelos especialistas: planejar a diversificação de fontes de recursos de forma que se uma das fontes se esgotar não prejudique a continuidade da OTS. Eles recomendam que os recursos sejam de origem pública, privada, de pessoas físicas e da geração de renda própria, e que cada uma seja responsável por 25% do montante necessário, tomando o cuidado para que nenhuma delas represente mais do que 30% do total.

Uma **segunda proposta de estratégia** recomendada pelos especialistas é estruturar o setor de captação de recursos, ter uma pessoa responsável por esta operação na entidade, e que desempenhe a função, pois se estiver preocupada com as demais atividades operacionais da organização faltará tempo para captar recursos. A pessoa escolhida tem que comercializar a organização, motivo pelo qual deve ser capacitada e treinada, porque vai ter uma rotina de trabalho, metas para atingir, e estratégias de captação para aplicar.

A **terceira proposta estratégica** é a criação de um plano de captação de recursos alinhado ao plano estratégico da organização, que contenha uma diversificação de fontes de recursos, com metas e estratégias pré-definidas, de acordo com a capacidade de financiamento da OTS's. As OTS's precisam aprender a pedir recursos, não podem entrar em contato somente no momento de pedir dinheiro.

A realização de um mapeamento dos possíveis doadores próximos à organização é a **quarta estratégia proposta**, pois é mais fácil sensibilizar as pessoas que conhecem o trabalho da OTS ou que são conectadas com alguma pessoa vinculada a OTS, facilitando a aproximação, e conseqüentemente o fortalecimento dessa relação, abrindo possibilidade para ter um aliado.

A **quinta proposta estratégica** é adoção de práticas de *marketing* vinculadas a várias frentes, como venda de produtos personalizados para empresas (*marketing* social), doação de parte de um produto para a organização (*marketing* de causa), venda da imagem da empresa junto à imagem da organização (*MRC*), entre outras técnicas de *marketing*.

Já a **sexta estratégia proposta** é a prestação de contas, as organizações devem ser transparentes sobre as ações que desenvolvem e aonde os recursos vêm sendo aplicados, é necessário o uso de indicadores tangíveis e intangíveis das atividades que vêm sendo praticadas.

As estratégias de captação propostas pelos especialistas têm por objetivo fazer as organizações serem sustentáveis, motivo pelo qual devem aprender a pedir direito, de forma correta, ética, transparente, possibilitando ampliar a base de doadores.

Uma percepção dos especialistas é que as OTS's têm sérios problemas de gestão, elas não têm planejamento estratégico porque é muito longo, não querem captar porque precisam de dinheiro imediato, não elaboram projetos empreendedores, não buscam parcerias com outras organizações, confundem voluntário com mão de obra barata, esquecem que para um resultado duradouro é necessário tempo, parcerias, planejamento e acompanhamento dos resultados.

A pesquisa identificou que há necessidade de profissionalização das organizações, de capacitação das pessoas envolvidas no processo, que a captação por meio de pessoas físicas tem muito que crescer em relação as outras formas de recursos, e também o aumento das organizações internacionais buscando recursos brasileiros e transferindo para outros países mais necessitados.

Como limitação ao estudo aqui apresentado tem-se a restrita dimensão da amostra do questionário utilizado, que, apesar de não ter prejudicado a pesquisa, acabou por não permitir o estabelecimento de algumas conclusões que se pretendia chegar, tais como: se há diferença nas estratégias utilizadas por OTS's que estão em diferentes estados ou regiões brasileiras, se o segmento de atuação da OTS interfere no tipo de estratégia escolhida ou até mesmo, quais as estratégias preferidas pelas OTS com orçamentos mais reduzidos.

Ainda que a pesquisa tenha sido rigorosa na seleção dos participantes e nos cuidados da operacionalização da pesquisa, a realização de mais grupos focais possibilita identificar outros *gaps* de estudo.

Destaca-se também que houve grande dificuldade em encontrar, na literatura brasileira, estudos sobre estratégias de captação de recursos. Ainda que exista muita discussão em sites de jornais, fóruns e blogs, no âmbito acadêmico, é notória a escassez de estudos sobre o assunto.

Diante dos resultados obtidos e das limitações apresentadas na pesquisa, recomenda-se a elaboração de estudos futuros com o objetivo de obter novos conhecimentos sobre a captação de recursos no Brasil.

O presente estudo suscitou alguns pontos que demandam estudos futuro, a saber: analisar a estrutura de captação de recursos praticada pelas OTS, afim de verificar se é utilizada a estrutura organizacional existente ou se há um setor de captação adequado; verificar se a captação de recursos é prioridade nas organizações, contando com o apoio dos demais setores e da alta administração, além de ser tratada dentro do planejamento estratégico; identificar se há recursos da OTS para serem aplicados no planejamento e no processo de captação de

recursos; avaliar se após a implantação de um plano de captação de recursos, a sustentabilidade da OTS melhorou; aprofundar os estudos sobre as políticas públicas, verificando as mudanças ocorridas na Legislação e se há algum tipo de mobilização no sentido de simplificá-las como no modelo americano ou europeu; investigar se procede a percepção de que as empresas não doam recursos para o TS por meio do incentivo fiscal devido a possibilidade de serem investigadas pelos órgãos públicos; compreender como as OTS's estão fazendo a comunicação com seus *stakeholders*, e como isso afeta a captação de recursos e a imagem da OTS perante a sociedade; aprofundar os estudos no processo de elaboração do plano de captação; verificar quais indicadores estão sendo utilizados pelas OTS's para mensurar os resultados sociais e financeiros obtidos; analisar a influência das práticas de governança na busca por recursos; examinar como são escolhidas as estratégias para captação de recursos alinhados aos objetivos estratégicos de organização e; identificar se os contadores estão aptos a colaborar com as OTS's na busca por recursos, se fazem os demonstrativos de maneira que facilite a análise da organização e se incentivam as empresas e as pessoas físicas doarem por meio dos incentivos fiscais.

Outra recomendação é aprofundar os estudos sobre as deficiências de gestão das OTS. A gestão não é a captação, mas é essencial para que a captação ocorra. Durante a realização da pesquisa, houve a percepção que a falta de recursos é uma reclamação recorrente nas organizações, mas isso é apenas a ponta ou começo das dificuldades enfrentadas pelas OTS, ela esconde um problema muito maior que é a falta de gestão.

Espera-se que esta área pouco estudada no Brasil e de práticas gerenciais ainda em fase de profissionalização, possam crescer e contribuir para a sustentabilidade das OTS's brasileiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos). **Censo 2013 - ABCR**. Disponível em: <<http://captacao.org/recursos/censo-abcr/1413-censo-2014-a-abcr>>. Acesso em 15 Jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Censo 2014 - ABCR**. Disponível em: <<http://captacao.org/recursos/censo-abcr/1413-censo-2014-a-abcr>>. Acesso em 15 Jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Código de ética e padrões de prática profissional**. 2013. Disponível em: <<http://captacao.org/recursos/institucional/codigo-de-etica>>. Acesso em 15 Maio. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nossos associados**. Disponível em: <<http://captacao.org/recursos/membros/nossos-associados>>. Acesso em 16 Jun. 2015.

ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais). **Um novo Marco Legal para as ONGs no Brasil**. 2006. Disponível em: <[http://www.abong.org.br/novo-site/busca\\_result.asp?cdm=2302&caderno1=Especiais](http://www.abong.org.br/novo-site/busca_result.asp?cdm=2302&caderno1=Especiais)>. Acesso em: 10 jan. 2015.

ABUMANSSUR, Helda. O; HARDWICK, Mary. **Captação de recursos: da teoria à prática**. 2011. Disponível em: <[http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Manual\\_para\\_Captao\\_de\\_Recursos.pdf](http://www.casa.org.br/images/PDFARQUIVOS/Manual_para_Captao_de_Recursos.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2014.

ACKOFF, Russel. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ADULIS, Dalberto. O mercado de trabalho e a gestão no terceiro setor. Revista do terceiro setor, **Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, out. 2001.

\_\_\_\_\_. O Papel da Comunicação na Captação de Recursos. Revista do terceiro setor. **Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, jan. 2002a.

\_\_\_\_\_. Como planejar a avaliação de um projeto social? Revista do terceiro setor. **Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, jun. 2002b.

\_\_\_\_\_. O uso do marco lógico na gestão e avaliação de projetos. **Revista do Terceiro Setor**, São Paulo, dez. 2002c. (Rede de Informações sobre o Terceiro Setor - RITS).

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALLEN, Nick; WARWICK, Mal; HART, TED. *Fundraising on the internet: the e-philanthropy foundation.org's guide to success online*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

ALMEIDA, Martinho I. R.; ALMEIDA, Francisco R. **Análise do ambiente organizacional: A peça chave para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico**. In: **Anais... do VI SEMEAD – Seminários em Administração – FEA-USP, 2003**

ALONSO, Angela. As teorias dos movimentos sociais: um balanço em debate. **Lua Nova**, São Paulo, n. 76, p. 49-86, 2009.

ALVES, Isabella F.; SOUZA, Daniela M.; SOUZA, Leila M. **A importância do terceiro setor no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/37491/a-importancia-do-terceiro-setor-no-brasil>>. Acesso em: 15 maio, 2015.

ALVES JUNIOR, M. D. **Sustentabilidade na Gestão de Organizações do Terceiro Setor: Um estudo dos Empreendimentos Sociais apoiados pela Ashoka**. 2008. 242 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Fortaleza, 2008.

ANDION, Carolina. *La gestion des organisations de l'économie solidaire: deux études de cas à Montreal*. Montreal: HEC, 1998. Dissertação (Mestrado).

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração). **Banco de dados**. Site: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/>>. Acesso em 29 de junho de 2015.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 1 ed.-7 reimpr.-São Paulo: Atlas, 2009.

ANTÔNIO, Joel; BOCCHI, Maria Eugênia; SILVEIRA, Natália de Souza da. Benefícios ao Terceiro Setor: regulamentações e incentivos fiscais. **Revista Científica Eletrônica Uniseb**. n. 3, Ano 2, Ribeirão Preto, p. 161-180, janeiro-julho, 2014.

ARAÚJO, Edgilson Tavares de. O desafio da sustentabilidade nas APAEs: reflexões sobre captação de recursos e elaboração de projetos sociais. In: **Anais ... Congresso Estadual das APAES do Espírito Santo**, 4. 2002, Vitória, 2002.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

ARMANI, Domingos. O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil. In: CÂMARA, C. (Org.) **Aids e sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/aids\\_sustentabilidade.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/aids_sustentabilidade.pdf) f>. Acesso em: 13 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Navegar é preciso... mas, qual o norte? In: CÂMARA, C. (Org.) **Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: < <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1GMSM0H5M-1V2SYXN-GTM/sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 13 maio. 2015.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Peirópolis, 2006.

AUSTIN, James; REFICCO, Ezequiel; BERGER, Gabriel; FISCHER, Rosa Maria; GUTIÉRREZ, Roberto; KOLJATIC, Mladen; LOZANO, Gerardo; OGLIASTRI, Enrique. **Parcerias sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Bardin Lawrence. *Análise de conteúdo.* Brasil: Edições 70 – Brasil, 2011.

FISCHER, R.M. **Alianzas Sociales en América Latina - Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil.** New York: IDB Bookstore, 2005.

BARBOSA, Jonei Cerqueira. **Modelagem e modelos matemáticos na educação científica.** ALEXANDRIA Revista de Educação em Ciência e Tecnologia, v.2, n.2, p.69-85, jul. 2009.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEGGY, Terry. *Adapting the traditional business plan into social enterprises.* **Pennsylvania CPA Journal**, n.1, v 73, p. 22-23, mar. 2002.

BERNARDI, Marco Aurélio. **Manual de incentivos fiscais para investimentos sociais, culturais, desportivos e na saúde.** 6 ed. Porto Alegre: CRCRS, 2013.

BITTENCOURT, J.P.; FEUERSCHUTTE, S.G. Parcerias e Alianças Intersetoriais: Oportunidades e Desafios às Organizações de Terceiro Setor. In.: **Anais...do XII SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais.** São Paulo: FVG, 2009.

BRABHAM, Daren. C. *Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases.* **Convergence: the international journal of research into new media technologies.** v. 14, n. 1, p. 75-90, 2008.

BRAINARD, Lori A.; SIPLON, Patricia D. *Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons From the Internet.* **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 435-457, Set/2004.

BRANDSEN, Taco; DONK, Win Van; PUTTERS, Kim. *Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector.* **Journal of Public Administration**, v. 28, n. 9, p. 749-766, Jul/2005.

BRASIL. **Lei n. 9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9790.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil brasileiro. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n.11.127**, de 28 de junho de 2005. Altera os artigos 54, 57, 59, 60 e 2.031 da Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil, e o art. 192 da Lei no

11.101, de 9 de fevereiro de 2005, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2005/11127.htm>>. Acesso em: 5 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.109**, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2015.

BRAY, Ilona. *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work*. 3 ed. Berkeley, CA: NOLO, 2010.

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

CABRAL, Eloísa H. de S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. **Revista Administração em Diálogo**, n. 11, v. 2, p. 21-34, 2008,

CADBURY COMMITTEE. *The report of the committee on the financial aspects of corporate governance (The Cadbury Report)*. Londres: Burgess Science Press, dez. 1992.

CAF (Charities Aid Fundation). *World Giving Index 2014: a global view of giving trends*. Disponível em: < [http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/11/CAF\\_WGI2014\\_EN.pdf](http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/11/CAF_WGI2014_EN.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2015.

CÂMARA, Cristina. **Sustentabilidade e investimento social: uma entrevista com Célia Cruz**. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/sustsoc.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2006.

CAMBRIDGE DICTIONARY ON LINE. **Dicionário Cambridge inglês-português on line**. Cambridge University Press, 2015. Disponível em: < <http://dictionary.cambridge.org/pt>>. Acesso em: 16 Jun. 2015.

CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). **Cursos recomendados**. Site: <http://www.capes.gov.br/>. Acesso em 15 de maio de 2015.

CARNEIRO, Alexandre F.; OLIVEIRA, Deyvison L.; TORRES, Luciene C. *Accountability of NonProfit Organization: An Approach of Accounting Relevance*. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 90-105, jul/dez 2011.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. 2006. 156 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T., 1962.

CHEN, Y. CHONG, P.P, TONG, M.Y. *The Simon-Yule approach to bibliometric modeling. Information Processing & Management*, v.30, n.4, p. 535-56. 1994.

CICCA, Ingrid. **Captação de recursos:** fontes distintas exigem estratégias diferentes. Disponível em <[http://www.guiame.com.br/m5.asp?cod\\_noticia=254&cod\\_pagina=1082](http://www.guiame.com.br/m5.asp?cod_noticia=254&cod_pagina=1082)>. Acesso em: 26 Ago. 2013.

CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). **Banco de dados.** Site: <http://www.cnpq.br/>. Acesso em 29 de junho de 2015.

COELHO, Kellen da S.; DELLAGNELLO, Eloise H. L. Uma Análise Epistemológica das Teorias dos Movimentos Sociais Utilizadas nos Estudos em Administração. **Anais... do ENEO**, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2012/2012\\_ENEO279.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2012/2012_ENEO279.pdf)>. Acesso em: 10. Jun. 2015.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor:** um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

COMISSÃO de Direito do Terceiro Setor da OAB-SP. **Aspectos gerais do terceiro setor.** Dezembro/2011. Disponível em: <[http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/REVISaO%202011Cartilha\\_Revisao\\_2007\\_Final\\_Sem%20destaque%20de%20alteracoes.pdf](http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/REVISaO%202011Cartilha_Revisao_2007_Final_Sem%20destaque%20de%20alteracoes.pdf)>. Acesso em: 10 Jan. 2016.

COSTA, Antônio Roberto Faustino; SOUSA, Cidoval Moraes; MAZOCCO, Fabricio José. Models of public communication of science: agenda for a debate theoretical and practical. **Revista Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 18, p. 149-158, jul./dez. 2010.

COSTA, Fábio Moraes da; DARÉ, Patrícia Regina Caldeira; VELOSO, Andrez Rodriguez. Do comportamento do consumidor ao comportamento do doador: adaptando conceitos de marketing. **Brazilian Business Review**, v.1, n.1, p.45-62, 2004.

COUTINHO, Joana. Terceiro Setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção. **Revista Espaço Acadêmico**, ano 3, v. III, nº 25, Jun. 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed., Trad. L. de O. Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Célia. **Ética e Transparência:** Duas importantes ferramentas na captação de recursos. REVISTA FILANTROPIA – São Paulo, julho/agosto de 2002. Disponível em:<<http://www.idis.org.br/midia/eticatransp.htm>> Acesso em 06 jan. 2015.

CRUZ, Célia M., ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos.** Brasil: Global, 2003.

CRUZ, June A. W.; STADLER, Humberto; MARTINS, Tomas S.; ROCHA, Daniela T. *Evaluation of performance in the third sector: a theoretical approach of strategic accounts.* **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v. 2, n. 1, p. 11-26, jan./abr. 2009.



CUSTÓDIO, Eduardo B.; JACQUES, Flávia V. S.; QUINTANA, Alexandre C. *Nonprofits: a bibliometric study*. Revista Ambiente Contábil – UFRN – Natal-RN. v. 5. n. 2, p. 107 – 127, jul./dez. 2013.

DALKEY, N; HELMER, O. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, v.9, n. 3, p. 458-467, 1963.

DELLA PORTA, Donatella; DIANI, Mario. *Movimenti Sociali*. Rome: Nuova Italia Scientifica. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

DELLA PORTA, Donatella; DIANI, Mario. *Social movements in a globalizing world: an introduction*. London: Macmillan, 2006.

DIÁLOGO SOCIAL. **Principais dicas para montar uma campanha de crowdfunding**. 2013. Disponível em: <[http://www.dialogodigital.com.br/dicas\\_crowdfunding-d227-1.html](http://www.dialogodigital.com.br/dicas_crowdfunding-d227-1.html)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

DOISEMEIO. **Contexto do Setor 2,5**. Disponível em: < [http://www.doiseimeio.com/setor\\_contexto.asp](http://www.doiseimeio.com/setor_contexto.asp)>. Acesso em 21 Jan. 2016.

DOWBOR. Ladislau. **A Reprodução Social**. Proposta para uma Gestão Descentralizada. Petrópolis. Rio de Janeiro. Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Tendências da Gestão Social**. Revista Saúde e Sociedade. n. 8, 1999, p. 1-16.

\_\_\_\_\_. **Redes de apoio ao desenvolvimento local: uma estratégia de inclusão produtiva**, setembro 2006. Artigos online. Disponível em: <<http://dowbor.org/06redesinclprodutivab.doc>>. Acesso em: 2 abr. 2011.

DOWBOR, Ladislau; DOWBOR, Monika. New relationships are hard work: the adoption of new fundraising formats by civil society organizations in Brazil. In: Mendonça, Patrícia M.; E., Alves, Mario Aquino; Nogueira, Fernando do A. (Org.). *The Institutional Architecture of Support to Civil Society Organizations in Brazil*. v. 1, p. 112-129. 2014.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Truman Books: New York, 1986.

\_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

EDLES, L. Peter. **Fundraising Hands on tactics for nonprofit groups**. 2. ed., New York: McGrawHill, 2006.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações. **International Society for Third Sector Research – ISTR**, Chile, 1999a.

\_\_\_\_\_. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999b. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP), São Paulo, 1999b.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público:** O terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FERRARI, Miriam. **Um estudo da dimensão subjetiva do doador de recursos financeiros às organizações do terceiro setor na cidade de São Paulo:** contribuições para compreender o ato da doação. 2012. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2012.

FISCHER, Rosa M. F. **O desafio da colaboração:** práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias inter-setoriais. **Revista Administração da USP**, São Paulo, v.40, n.1, p.5-18, 2005.

FISCHER, Rosa M. F.; FALCONER, Andrés P. **Desafios da parceria governo terceiro setor.** Escola de Serviço Social da UFRJ. 1998. Disponível em: <[http://www.dialogodigital.com.br/dicas\\_crowdfunding-d227-1.html](http://www.dialogodigital.com.br/dicas_crowdfunding-d227-1.html)>. Acesso em: 12 maio, 2015.

FLANAGAN, Joan. **The grass roots fundraising.** Chicago, Gontemporary Books Inc, 1992.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n, 2, p. 152-194, 2002.

FOWLER, Alan. **Striking a balance: a guide to enhancing the effectiveness of nongovernmental organizations in international development.** London: Earthscan, 1997.

FRANCO, Augusto de. Uma nota sobre a questão do fim público das organizações do Terceiro Setor – seu papel na expansão da esfera pública e na reforma do Estado. **Conjuntura e Planejamento**, SEI, nº.50, Salvador, Jul/1998.

FRELLER, Michel. **Diversificando as fontes de recursos.** 2014. Disponível em: <<http://www.revistafilantropia.com/colunistas/190-michelfreller>>. Acesso em: 25 Maio. 2015.

FREIXO, M. João Vaz. Teorias e **Modelos de comunicação.** Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002.** 2. Ed. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>>. Acesso em: 05 Jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Censo GIFE 2011-2012.** Disponível em: <<http://censo.gife.org.br/default.asp>>. Acesso em: 26 Jun. 2015.

GIJP (Grinspoon Institute for Jewish Philanthropy). **Five steps for effective major donor fundraising.** 2008. Disponível em: <<http://www.gijp.org/uploadDocs/3/5-Steps-for-Effective-Major-Donor-Fundraising.pdf>>. Acesso em: 22 Maio. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIVING USA. **Giving USA 2015: Annual report on philanthropy for the 2014**. Lilly Family School of Philanthropy. Indiana University: Indianápolis, 2015. Disponível em: < <http://www.givinginstitute.org/?page=GUSAAnnualReport>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

GOHN, Maria da Glória. (Org.) **Movimentos sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais**. Petrópolis: Vozes, 2003.

\_\_\_\_\_. **O protagonismo da sociedade civil – movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. São Paulo: Cortez, 2005.

\_\_\_\_\_. **Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. 6. ed., São Paulo: Loyola, 2007.

\_\_\_\_\_. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**. v. 16, n. 47, maio-ago. 2011.

GREENFIELD, James M. **Fundraising fundamentals**. Nova Iorque, John Wiley & Sons, Inc, 1994.

GUIMARÃES, Isac Pimentel; PINHO, Lorena de Andrade; LEAL, Raimundo Santos. **Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia, Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 13, n. 3, p. 132-148, set./dez. 2010.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALE, Thomas N. *Transparency, Accountability and Global Governance*. **Global Governance: a review of multilateralism and international organizations**. v. 14, n. 1, p.73-94. Jan-Mar, 2008.

HALL, Peter Dobkin. *Historical perspectives on nonprofit organization in the United States*. In: Herman, R. D. (Org.). **The Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1994.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoría de la Organización para la Administración Pública**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

HARRISON, Richard. Crowdfunding and the revitalisation of the early stage risk capital market: catalyst or chimera? **Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance**. v. 15, n. 4, p. 283-287, 2013.

HOUTZAGER, Peter P.; ACHARYA, Arnab K.; AMÂNCIO, Julia; CHOWDHURY, Aheli; DOWBOR, Monika; PANDE, Suchi. *Inscribing Accountability: activism, provisioning, and regulation of public services in delhi and São Paulo*. April, 2015. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/profile/Peter\\_Houtzager/publication/275641734\\_INSCRIBING\\_ACCOUNTABILITY\\_Activism\\_Provisioning\\_and\\_Regulation\\_of\\_Public\\_Services\\_in\\_Delhi\\_and\\_So\\_Paulo/links/5541204f0cf232222731531e.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Peter_Houtzager/publication/275641734_INSCRIBING_ACCOUNTABILITY_Activism_Provisioning_and_Regulation_of_Public_Services_in_Delhi_and_So_Paulo/links/5541204f0cf232222731531e.pdf)>. Acesso em: 12 Jul/ 2015.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBAÑEZ, Nelson; VECINA NETO, Gonzalo. Management models and Brazil's National Health System (SUS). **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 12, p. 1831-1840, 2007.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

\_\_\_\_\_. **Tabela de natureza jurídica – CONCLA**. Disponível em: <<http://concla.ibge.gov.br/pt/classificacoes/por-tema/organizacao-juridica/tabela-de-natureza-juridica>>. Acesso em: 05 Jul. 2015.

IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social). **World giving index 2014: Brasil sobe uma posição em ranking global de doações**. Disponível em <<http://idis.org.br/world-giving-index-brasil-sobe-uma-posicao-em-ranking-global-de-doacoes/>>. Acesso em: 14 Jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Retrato da doação no Brasil**. Disponível em <<http://idis.org.br/pesquisa-idi-sipsos-public-affairs-retrato-da-doacao-no-brasil/>>. Acesso em: 14 Jun. 2015.

IIZUKA, Edson S.; JUNQUEIRA, Luciano A. P. Produção acadêmica em gestão social: visita aos anais dos Enapegs de 2007 a 2012. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 2, p. 71-85, 2013.

IÓRIO, Cecília. Mobilização de recursos – algumas ideias para debate. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Programa Nacional DST e Aids. **Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil**. Brasília-DF, 2001. Disponível em: <[http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/aids\\_sustentabilidade.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/aids_sustentabilidade.pdf)>. Acesso em: 10 Out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Mobilização de recursos. Algumas idéias para o debate**. São Paulo: Associação Brasileira de Desenvolvimento de Lideranças (ABDL), 2004. Disponível em <http://www.abdl.org.br/article/view/198/1/155>. Acesso em 01. Jan, 2015.

JANNUZZI, P. M.; PATARRA, N. L. **Manual para capacitação em indicadores sociais nas políticas públicas e em direitos humanos**. São Paulo: Oficina Editorial, 2006.

JENSEN, Michael. C. The modern industrial revolution: exit, and the failure of internal control systems. **The Journal of Finance**, v. 48, n. 3, p. 831-880, Jul/1993.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde Social**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, Apr. 2004.

KELLY, Katherine. S. *Effective fundraising management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

KISIL, Marcus. **Terceiro setor desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Editora Paz e Terra S.A, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Strategic marketing for educational institutions*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

KRAMER, Roderick. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**. FERRARI, Miriam. **Um estudo da dimensão subjetiva do doador de recursos financeiros às organizações do terceiro setor na cidade de São Paulo**: contribuições para compreender o ato da doação. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2012.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LANDIM, Leilah. Experiência Militante: histórias das assim chamadas ONG's. In: LANDIM, L. **Ações em sociedade** – militância, caridade, assistência, etc. Rio de Janeiro: NAU – Instituto de estudos da religião (ISER), 1998.

\_\_\_\_\_. Notas em torno do terceiro setor e outras expressões estratégicas. In: **O social em questão**. Enfrentamento da questão social. Rio de Janeiro: PPG-PUCRIO, n. 4, segundo semestre de 1999. p. 61-98.

\_\_\_\_\_. O momento de pensar na desconstrução do nome ONG. In: Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS. **Revista do Terceiro Setor -RETS**. 2002.

\_\_\_\_\_. Associações no Brasil: comentários sobre dados oficiais recentes. **Revista Democracia Viva**, Rio de Janeiro, n. 28, ago./set. 2005.

LEAL, Edvalda A.; FAMÁ, Rubens. Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. In: **Anais... do X SEMEAD** - Seminários em Administração FEA-USP, 2007, São Paulo, SP: FEA-USP, 2007.

LEGLER, Fernando Ramos; CRUZ, Ricardo de Lima Caiubi. Captação de recursos pelo terceiro setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre o doador e o tomador. **Revista Vianna Sapiens**. v. 1, n. 1, p. 152-172, 2010.

LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J. A system approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science Journal*, v.9, p. 181-212, 2006.

MAÑAS, Antônio V.; MEDEIROS, Epitácio E. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo do desenvolvimento socioeconômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012.

MANES, Juan M. *Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención alumnos*. Barcelona : Granica, 2005.

MARA, Cynthia M. *A Strategic planning process for a small nonprofit organization – a hospice example*. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 2, p.211-223, 2000.

MARCONDES, A.W. A Trilha da Sustentabilidade. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, nº108, p 48 e 49, Ano 9, 2007.

MAZZON, José A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

McCARTHY, John D.; ZALD, Mayer N. *Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory*. **The American Journal of Sociology**, v. 82, n. 6, p. 1212-1241, May/1977,

MELLO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, Luciana R.; MACHADO FILHO, Cláudio A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração**, v. 39, n. 4, p. 302-308, out./nov./dez. 2004.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia das organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2001.

MEYRICK, J. **The Delphi method and health research**. v. 103, n.1, p. 7 – 16, 2003.

MICHAELIS. **Dicionário de português on line**. 2015. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 16 Jun. 2015.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MIRANDA, Sandro Ari Andrade de. **As inovações do Novo Marco Regulatório das Relações entre Estado e Sociedade Civil – MROSC**. 2015. Disponível em: <<https://sustentabilidadee-democracia.wordpress.com/2015/05/14/as-inovacoes-do-novo-marco-regulatorio-das-relacoes-entre-estado-e-sociedade-civil/>>. Acesso em: 15 Jan. 2016.

MOLLICK, Ethan. *The dynamics of crowdfunding: An exploratory study*. **Journal of Business Venturing**. v. 29, p. 1–16, 2013.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate governance**. 3. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

MOTTA, P.R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, n. 13, p 7-21, jul-set 1979.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MUNGAN, Murat C.; YÖRÜK, Baris K. *Fundraising and Optimal Policy Rules*. **Journal of Public Economic Theory**. v. 14, n. 4, p. 625–652, Ago. 2012.

MURAKANI, Luiz Carlos. **A captação de recursos nas organizações de ensino: o caso da EAESP/FGV**. 1999. 100p. Dissertação – Programa de Pós-graduação da EAESP/FGV, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

MURAKAWA NETO, Paulo Kioiti. **Análise dos fatores relevantes na construção de alianças sociais: um estudo de caso na UNIONG – SOROCABA**. 2012. 116p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2012.

O'CONNELL, B. *State of the sector, with particular attention to its independence*. Washington, DC: Independent Sector, 1987.

OFFE, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial do terceiro setor**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 1999.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo de. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino. Estatuto jurídico do terceiro setor e desenvolvimento: Conectividade essencial ao fortalecimento da cidadania, à Luz dos 20 anos da Constituição de 1988. In: **Anais... do XVII Congresso Nacional do CONPEDI**, realizado em Brasília – DF nos dias 20, 21 e 22 de novembro de 2008.

OLIVEIRA, Irani Maria da Silva. **Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do Terceiro Setor brasileiro**. 2009. 106 folhas: fig., tab. e quadros. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Ciências Contábeis, 2009. Disponível em: <<http://www.controladoria.ufpe.br>>. Acesso em 13 jan. 2010.

OLIVEIRA, Oleides F.; LIMA, Nazaré C. M.; CORREIA, Patricia P. S. Gestão em Organizações do Terceiro Setor: Associação Pestalozzi de Porto Velho. **Revista Direitos Humanos E Democracia**. ano 2, n. 4, p. 166-192, jul./dez. 2014.

OLIVEIRA JUNIOR, Paulo F. P.; PACAGNAN, Mário N.; OLIVEIRA, Elizabeth W. M. A emergência dos estudos da estratégia como prática a partir das limitações do paradigma funcionalista / positivista. In: **Anais... do XV SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP**, 2012.

OSTER, Sharon M. *Strategic management for nonprofit organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PAES, José Eduardo S. **Fundações e Entidades de Interesse Social**. Brasília: Editora Brasília, 2001.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Planejamento estratégico em organizações não governamentais: um estudo de caso**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PEREIRA, Custódio. **Captação de recursos (fundraising)**. Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade e captação de recursos na educação superior no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PHILIPP, Alicia A. *Community foundations: Linking donors to communities*. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, n. 23, p. 43–50, 1999.

PIMENTEL, Melissa Porto. **Da filantropia ao investimento social privado estratégico**. 2011. Disponível em: <<http://www.mercadoetico.com.br/arquivo/da-filantropia-ao-investimento-social-privado-estrategico/>>. Acesso em: 22 Jun. 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PLÖGER, Alfried. As bases da boa governança. **Revista RI: relações com Investidores**, n. 99, p. 2, maio/2006.

REDETSO (Rede Social do Terceiro Setor Online). **Financiamento internacional para sua ONG**. Disponível em <<http://www.terceirosetoronline.com.br/conteudo/financiamento-internacional-para-sua-ong/>>. Acesso em 15 jun. 2015.

REGULES, Luís Eduardo Patrone. **Terceiro Setor – regime jurídico das OSCIPs**. São Paulo: Método, 2006.

REZENDE, Amaury José; FACURE, Carlos Eduardo Fernandes; DALMÁCIO, Flávia Zóboli. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. In: **Anais... 9º. Congresso USP – Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2008.

RIFKIN, J. Identidade e Natureza do Terceiro Setor 3.o Setor Desenvolvimento Social Sustentado (org.) Ioschpe, Evelyn Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997

RIOS, Lilian F.; SOUSA, Caissa V.; SOUSA, Erich V. Governança corporativa em empresas brasileiras: uma abordagem a cerca dos conflitos entre administradores e acionistas. In: **Anais...XXX ENEGEP**, Encontro Nacional de Engenharia de Produção São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

ROSSO, Henry A. *Achieving excellence in fundraising: A comprehensive guide to principles, strategies, and methods*. Jossey-Bass, 1991.

SALAMON, Lester. M. The rise of nonprofit sector. **Foreign Affairs**, v. 73, p. 109-122, 1994.



\_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998.

\_\_\_\_\_. **Terceiro Setor Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Editora Paz e Terra S.A. 2000.

\_\_\_\_\_. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor? In IOSCHPE, E. B. **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000 p. 87-111.

\_\_\_\_\_. Desafios que o social enfrenta atualmente. **Revista Filantropia**. ano 2, n. 8, p. 10-11, Set/Out 2003.

\_\_\_\_\_. **Terceiro setor enfrenta diversas ameaças**. Publicado originalmente no jornal The Chronicle of Philanthropy. 2004. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/artigo-terceiro-setor-enfrenta-diversas-ameacas-11013.asp>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SANTOS, N. C. D.; SUBLABAN, C. S. Y.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C.; SPERS, V. R. E. Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. **Revista de Gestão**, v. 15, n. especial, p. 75-91, 2008.

SANTOS, Nilcéia Cristina dos. **Terceiro setor e captação de recursos: fatores motivacionais à doação dos investidores individuais**. 2009. 102p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2009.

SARGEANT, Adria; LEE, Stephen. *Donor trust and relationship commitment in the UK charity sector: The impact on behavior*. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, n. 33, p. 185–202, 2004.

SARNEY, José. **Lei Sarney de Incentivo à Cultura**. Disponível em: <<http://www.josesarney.org/o-politico/presidente/politicas-do-governo/lei-sarney-de-incentivo-a-cultura/>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

SCHLITHLER, Célia; KISIL, Marcos; CORREIA, Tatiana O. **Descobrimo o investidor social local: perfil e características**. São Paulo: IDIS-Instituto para o Desenvolvimento do Investidor Social, 2008.

SCOPUS. **Banco de dados**. Site: <<http://www.scopus.com/>>. Acesso em 29 de junho de 2015.

SERRA, Bernardo P. C.; FIGUEIREDO, Fernanda C.; ALMEIDA, Martinho I. R. The third sector strategy: a bibliometric and correlation analysis on the topic academic approach. **Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios**, Florianópolis, v.6, n.1, p. 229-251, jan./abr. 2013.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. *A survey of corporate governance*. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SOUZA, Paulo R. **Harvard Observed**: uma história ilustrada da universidade do século 20. Educação & Conjuntura. 1. ed., maio, 2014.

SPEAK, Ann; MCBRIDE, Boyd; SHIPLEY, Ken. **Captação de Recursos**: da teoria à prática. Trabalho baseado em United Way of Canada. Canada: Graphbox Coran, 2002. Disponível em: <<http://www.movimentoglobal.org.br>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

SULBRANDT, José. *La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales*. In: KLIKSBURG, Bernardo (Org.). **Pobreza un tema impostergable: nuevas propuestas a nivel mundial**, México, CLAD/FCE/ Programa de Naciones Unidas, 1993.

SZAZI, Eduardo (Org.). **Terceiro Setor**: temas polêmicos 1. São Paulo: Peirópolis, 2004.

\_\_\_\_\_. **Terceiro Setor**: temas polêmicos 1. São Paulo: Peirópolis, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TARGINO, Edlaine C. B. O papel da comunicação via internet na captação de recursos para organizações do terceiro setor. **RP em Revista**. ano 8, n. 25, Fev/2010.

TAYLOR, Gina M.; ANDERSON, Dennis M. *Hard Times Ahead: Creating Alternative Revenue Streams for Extension*. **Journal of Extension**. v. 46, n. 4, ago/2008.

TEIXEIRA, Rubens F. **Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração**. Trabalho publicado nos cadernos de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-15, janeiro-março de 2004

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). **Gestão de ONGs principais funções gerenciais**. 4. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão comunitária**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

THEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. **Parcerias tri-setoriais na esfera pública**: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil. 2012. 266 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), São Paulo, 2008.

TOMCZAK, Alan; BREM, Alexander. *A conceptualized investment model of crowdfunding*. **Venture Capital: an international journal of entrepreneurial finance**. v. 15, n. 4, p. 335-359, 2013.

TORO, A.; Jose Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização social**: um modo de construir a democracia e a participação. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Recursos Hídricos e Amazônia Legal; Secretaria de Recursos Hídricos; Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior (ABES), UNICEF, 1996.

TUDE, João M. Geração de recursos próprios: uma análise dos seus efeitos na sustentabilidade de ONGs. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Bahia, 2007.

UNESCO. *Conferencia mundial sobre la educación superior. La educación superior em el siglo XXI: visión y acción*. Paris: UNESCO, 1998.

UNIONG (União das Organizações Não-Governamentais). **Institucional**. Disponível em: <<http://www.uniong.org.br/institucional.php>>. Acesso em 26 Ago. 2013.

VALARELLI, Leandro Lamas. Uma noção ampliada de captação de recursos. **Revista do Terceiro Setor**, Rio de Janeiro. 1999a. (Rede de Informações do Terceiro Setor - RITS).

\_\_\_\_\_. Indicadores de resultado de projetos sociais. **Revista do Terceiro Setor**, Rio de Janeiro. 1999b. (Rede de Informações do Terceiro Setor - RITS).

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.

VERGUEIRO, João P. **O captador de recursos. 2013**. Disponível em: <<http://captacao.org/recursos/institucional/o-captador-de-recursos>>. Acesso em: 15 Jun. 2015.

VIEIRA, Rodrigo. **Produção científica brasileira sobre terceiro setor: uma análise bibliométrica e cienciométrica baseada no banco de teses da capes**. 2011. 165 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

VILANOVA, Regina Célia Nascimento. **Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado aplicado às organizações do terceiro setor: uma abordagem da gestão econômica**. 2004. 167 f. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

WATERS, Richard. D.; TINDALL, Natalie T. Exploring the Impact of American News Coverage on Crisis Fundraising: Using Media Theory to Explicate a New Model of Fundraising Communication. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, n° 23, p. 20–40, 2011.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WILLIAMSON, Oliver E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WRIGHT, Peter. **Administração estratégica: Conceitos**. Editora Atlas, 2000.

WORTH, Michael. J. Defining institutional advancement, development and fundraising. In: *Educational Fundraising*. Westport: Oryz Spress, 1993.

WEB OF SCIENCE. **Banco de dados**. Site: <<https://webofknowledge.com/>>. Acesso em 29 de junho de 2015.

# APÊNDICES

## **Apêndice A - Roteiro de Entrevista Estruturada**

- 1) Quanto tempo a organização existe?
- 2) Quem é o atual responsável pela organização?
- 3) Qual tipo de público a organização atende?
- 4) Quais atividades, ou setores, a organização possui?
- 5) Quais os desafios, ou problemas que a entidade vem enfrentando?
- 6) Quais as dificuldades que a entidade vem enfrentando para captar recursos?
- 7) Quais estratégias são usadas para a captação de recursos?
- 8) Quais são as pessoas envolvidas na captação de recursos?
- 9) No processo de captação de recursos, a organização faz uso de algum tipo de apelo no momento de pedir?
- 10) Qual a sua opinião em relação à legislação vigente, no que diz respeito ao Terceiro Setor?
- 11) O que acha dos incentivos que existem para a Captação de Recursos?
- 12) Os recursos obtidos são suficientes para manter a organização?

## Apêndice B - Convite para Entrevista

Sr (a). \_\_\_\_\_

Sou aluna no curso de doutorado em Administração, do PPGA - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional e Doutorado em Administração da UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, e estou desenvolvendo tese cujo tema é a Captação de Recursos para o Terceiro Setor.

Estou na fase de compreender o universo dos captadores de recursos, visto que já desenvolvi no meu curso de mestrado, a pesquisa intitulada “Terceiro Setor e Captação de Recursos: Fatores Motivacionais à Doação dos Investidores Sociais Individuais”. Nesse trabalho já havia a preocupação em estudar a realidade do Terceiro Setor na sociedade.

Trata-se de uma etapa bastante relevante para o desenvolvimento do meu trabalho e espero contar com sua ajuda. Por esse motivo, solicito um momento para que possamos conversar, por meio de uma entrevista estruturada, sobre o assunto.

Peço assim, a gentileza de verificar sua disponibilidade de horário, para esse encontro.

Conto com sua colaboração e ficarei no aguardo de um agendamento.

Atenciosamente,

Nilceia Cristina dos Santos

E-mail: nilceia\_santoss@yahoo.com.br, ncsantoss@hotmail.com

Celular: (19) 99614-1327

## Apêndice C - Roteiro de Entrevista

- 1) Qual o seu nome?
- 2) Há quanto tempo atua na área de Captação de Recursos?
- 3) Em qual (is) empresa (s)/fundação (ões)/entidade (s) já trabalhou?
- 4) Em que área de atuou (projetos, lei de incentivo, consultoria)? Comente sobre a sua experiência.
- 5) Como avalia a Captação de Recursos, hoje no Brasil?
- 6) E a Captação de Recursos fora do Brasil?
- 7) Considera que existem diferenças entre a Captação de Recursos no Brasil, se comparado com outros países?
- 8) Você percebe a existência de alguma tendência para a Captação de Recursos?
- 9) Quais as dificuldades que o processo de Captação de Recursos vem enfrentando?
- 10) Quais são as estratégias são usadas na Captação de Recursos?
- 11) Quais são os desafios/problemas que as entidades vêm enfrentando?
- 12) Quais são as necessidades das entidades quanto a Captação de Recursos?
- 13) Qual a sua opinião em relação à legislação vigente, no que diz respeito ao Terceiro Setor?
- 14) O que acha dos incentivos que existentes para a Captação de Recursos?
- 15) Você acha que existem parâmetros (ou um modelo) próprio de Captação de Recursos no Brasil?
- 16) Se existem, esses parâmetros servem para todas as áreas do Terceiro Setor?
- 17) Se não existem, como você imagina que deveria ser?
- 18) No processo de Captação de Recursos, você faz o uso de algum tipo de apelo (religioso? Fiscal? Social?) no momento de vender o Projeto?
- 19) A decisão final sobre o Projeto que será beneficiado com os recursos depende de um diretor ou gerente. Você percebe se há algum fator intrínseco (religioso, de prestígio, de satisfação, de realização) ou outro fator que interferem nessa decisão?
- 20) Considerado que fatores extrínsecos (externos) que interfere na Captação de Recursos?
- 21) Alguns captadores indicam que, no Brasil há uma resistência ao papel desempenhado por eles, ou seja, não aceitam que lhes seja paga a comissão. Isso procede?
- 22) Existe algo importante que gostaria de comentar?

## Apêndice D - Identificação dos Participantes (uso parcial do formulário 1º Simpósio do Terceiro Setor)



**1º SIMPÓSIO DO TERCEIRO SETOR**  
TEMA: CAPTAÇÃO DE RECURSOS

data: dias 29 e 30/09 [inscreva-se já](#)

### FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE EVENTO

Esta avaliação objetiva colher informações, sugestões e opiniões dos participantes no sentido de buscar nos próximos eventos as adequações necessárias às ações planejadas.

**Informar:**

**Gênero:** (    ) M (    ) F

**Cidade em que reside:** \_\_\_\_\_ **Estado:** \_\_\_\_\_

Questões	Alternativas
1) Qual é a sua idade?	<input type="checkbox"/> Abaixo de 18 anos <input type="checkbox"/> De 18 a 24 anos <input type="checkbox"/> De 25 a 34 anos <input type="checkbox"/> De 35 a 44 anos <input type="checkbox"/> De 45 a 54 anos <input type="checkbox"/> De 55 a 64 anos <input type="checkbox"/> Acima de 64 anos
2) O que motivou sua participação?	<input type="checkbox"/> Conhecer novas formas de captação <input type="checkbox"/> Estudos acadêmicos <input type="checkbox"/> Interesse profissional <input type="checkbox"/> Auxiliar na gestão da OTS <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
3) Qual é o grau de instrução mais alto que você possui?	<input type="checkbox"/> Ensino médio. <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo. <input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta <input type="checkbox"/> Pós-graduação completa

**Agradecemos a participação.**

**GEOGEP - PPGA**



## Apêndice E - Convite para Participar do Grupo Focal

Sr (a). \_\_\_\_\_

Meu nome é Nilcéia, sou aluna do doutorado em Administração, do PPGA - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional e Doutorado em Administração da UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, minha orientadora de pesquisa é a Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers e também sou membro do Núcleo de Pesquisa de Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (GEOGEP).

Nosso primeiro contato foi no final de setembro/2015, durante o I Simpósio do Terceiro Setor, realizado na UNIMEP, no qual eu e a Profa. Valéria fomos as organizadoras.

Estou realizando uma pesquisa sobre as estratégias utilizadas pelo Terceiro Setor para a Captação de Recursos (financeiros, humano, materiais). Para realizar tal pesquisa estamos utilizando múltiplos recursos metodológicos: estudo de caso, entrevistas, *survey* e grupo focal.

Gostaria de contar com a sua participação no grupo focal, que se realizará dia 30/11 (segunda-feira), das 14h30min até 16h, na Universidade Metodista de Piracicaba.

Gostaria que confirmasse sua presença, para podermos formar o grupo com o número de participantes corretos (SE POSSÍVEL CONFIRMAR PRESENÇA ATÉ O DIA 25/11).

Informamos ainda que será servido um *coffee-break*.

Desde já agradeço sua participação e após a sua confirmação, reenviarei e-mail informando a sala onde será realizada a pesquisa.

Sabemos também que o tempo é muito valioso, mas consideramos a pesquisa é muito importante e vital para a construção do saber e a vida de todos nós.

Seja mais um colaborador.

Caso precise tirar alguma dúvida coloco-me à disposição, pelos seguintes meios:

Celular: (19) 99614-1327

E-mail: nilceia\_santoss@yahoo.com.br ou ncsantoss@hotmail.com

Atenciosamente

Nilcéia Cristina dos Santos

## **Apêndice F - Roteiro das Atividades a serem realizadas pelo Grupo Focal**

### **1) APRESENTAÇÃO**

- Que entidade/organização eu represento (breve história), tempo de atuação, público atendido por mim.
- Qual o meu papel dentro da organização.

### **2) PRINCIPAIS FONTES DE RECURSOS**

- De quais tipos de recursos (físico, voluntário e dinheiro) as entidades necessitam?

### **3) COTIDIANO/ESTRUTURA DA CAPTAÇÃO**

- Como é estruturada a forma de buscar esse recurso?
  - é uma pessoa?
  - é um setor/departamento?
  - existe um único responsável? Ou várias pessoas estão envolvidas?

### **4) FORMAS DE CAPTAR RECURSOS? COMO FAZ? COM QUAL FREQUÊNCIA É REALIZADA?**

- Telemarketing?
- Projetos sociais?
- Projetos por alguma lei de incentivo?
- Organização de eventos (bingos, jantares, pizzas)?
- Vendas de produtos?
- Campanhas próprias (arrecadação de alimentos, de fraldas, etc)?
- Campanhas solidárias (ex. Mariana)?
- Pedem para empresas?
- Pedem para pessoas físicas?
- “Recrutam” voluntários?
- Nota fiscal paulista?

### **5) ROTINA DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS? COM QUAL FREQUÊNCIA É REALIZADA?**

### **6) QUAIS ESTRATÉGIAS (FORMAS DE ABORDAGEM) UTILIZAM PARA BUSCAR RECURSOS COM OS DIFERENTES PÚBLICOS?**

### **7) GOSTARIA DE COMENTAR ALGO A MAIS SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSOS?**

## Apêndice G - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após os esclarecimentos a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma delas é sua e a outra permanecerá em posse do pesquisador responsável.

Desde logo fica garantido o sigilo das informações. Em caso de recusa você não será penalizado (a) de nenhuma forma.

#### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: **Terceiro Setor e Fundraising: estratégias para a captação de recursos**

Pesquisador Responsável: **Nilcéia Cristina dos Santos**

Telefone para contato (inclusive ligações a cobrar): **(19) 99614-1327**

Pesquisadores participante: **Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers (Profa. Orientadora)**

Telefones para contato: **(19) 99782-6961**

O objetivo da pesquisa é o de buscar compreender como se dá a Captação de Recursos do Terceiro Setor na contemporaneidade, para então, poder sugerir estratégias de captação de recursos que possam auxiliar as organizações ligadas a esse setor. Trata-se de um estudo exploratório, com coleta de dados de indivíduos que atuam em Organizações do Terceiro Setor (OTS's), tais como, Associações, Fundações, Organizações não governamentais (ONGs), organizações sem fins lucrativos, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's). A coleta de dados será realizada com o uso de um protocolo, tendo como variáveis: tempo de atuação na área, público atendido, fontes de recursos utilizadas, estrutura de captação, cotidiano e rotina da busca por recursos, formas e estratégias de captação. Os critérios de escolha dos sujeitos a serem pesquisados foram pessoas que atuam em organizações do Terceiro Setor e que participaram do I Simpósio do Terceiro Setor organizado pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), com idade superior a dezoito anos. Não há risco, prejuízo ou, desconforto que possam ser provocados durante a realização da pesquisa. Será garantido o sigilo e o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo.

\_\_\_\_\_  
**Nilcéia Cristina dos Santos**

#### ◆ CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, \_\_\_\_\_, portador do C.P.F. \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar, como sujeito a ser pesquisado, do estudo **Terceiro Setor e Fundraising: estratégias para captação de recursos**. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora **Nilcéia Cristina dos Santos**, sobre o tema da pesquisa, os procedimentos de sua realização, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido o sigilo das informações a serem prestadas, assim como o direito de retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isso me leve a sofrer qualquer penalidade.

Local e data \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura do sujeito: \_\_\_\_\_

## Apêndice H – Questões da Pesquisa



**Universidade Metodista de Piracicaba**

FGN - Faculdade de Gestão e Negócios

### ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR

Prezado(a) participante,

Meu nome é **Nilcéia Cristina dos Santos**, sou aluna do doutorado em **Administração, do PPGA - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional e Doutorado em Administração da UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba**. Minha orientadora de pesquisa é a Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers e sou integrante do Núcleo de Pesquisa de Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (GEOGEP).

Esta pesquisa, “**Estratégias de Captação de Recursos para o Terceiro Setor**”, é parte dos estudos realizados durante o curso de doutorado e está sendo desenvolvida por meio da aplicação de múltiplos processos metodológicos: estudo de caso, entrevistas, *survey* e grupo focal.

Este estudo que visa compreender a captação de recursos do Terceiro Setor na contemporaneidade, para poder sugerir estratégias de Captação de Recursos a organizações pertencentes a esse setor.

Trata-se de um estudo exploratório, com coleta de dados advindos de indivíduos que atuam ou prestam consultoria em Organizações do Terceiro Setor (OTS) (Associações, Fundações, Organizações não governamentais (ONGs), organizações sem fins lucrativos, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)).

Estas informações estão sendo fornecidas para subsidiar sua participação voluntária.

É garantida aos sujeitos da pesquisa, a liberdade de retirar seu consentimento e abandonar o estudo a qualquer momento.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, e não será divulgada a identificação de nenhum dos participantes ou de nenhuma das organizações. Fica assegurado, também, o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais da pesquisa, assim que esses resultados chegarem ao conhecimento do pesquisador.

Não há despesas para o participante em qualquer fase do estudo. Não há também compensação financeira relacionada à sua participação.

Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e os materiais coletados somente para esta pesquisa.

**Reserve o melhor momento para responder esta pesquisa, pois, ao incitar o processo, será necessário preencher o questionário até o final. Caso não consiga finalizar, ao acessar o link, deverá voltar a responde-lo.**

Atenciosamente,

**Nilcéia Cristina dos Santos - E-mail:** nilceia\_santoss@yahoo.com.br - **Celular:** (19) 99614-1327

<b>CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE</b>
--------------------------------------

**1 – Nome (Opcional):** \_\_\_\_\_

**2 – Idade:**

- Até 18 anos
- De 19 até 25 anos
- De 26 até 32 anos
- De 33 até 40 anos
- De 41 até 50 anos
- De 50 até 60 anos
- Acima de 60 anos

**3 – Gênero:**

- Feminino
- Masculino

**4 - Estado:** \_\_\_\_\_

**4.1 - Cidade:** \_\_\_\_\_

**5 – Escolaridade:**

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Cursando ensino superior
- Ensino superior completo
- Cursando especialização ou pós-graduação
- Especialização ou pós-graduação completo
- Cursando mestrado ou doutorado
- Mestrado ou doutorado completo.
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**6. Qual sua área de formação?**

**7 – Experiência profissional (breve relato):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8 – Há quanto tempo atua na captação de recursos para o Terceiro Setor?**

- Menos de 6 meses
- Um ano
- Dois anos
- Três anos
- Quatro anos
- Cinco anos
- Entre 6 e 10 anos
- Acima de 10 anos
- Não atuo

**9 – De qual maneira trabalha na captação de recursos?**

- Consultor externo
- Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma organização do terceiro setor
- Funcionário (CLT, RPA, outros) de uma empresa que presta serviços de consultoria e captação de recursos
- Trabalha em órgão público
- É voluntário em uma organização uma organização do terceiro setor
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**10 – Em relação à captação de recursos, qual sua área de atuação?**

- Assessoria contábil
- Assessoria de comunicação
- Assessoria de marketing
- Assessoria jurídica e legal
- Busca de patrocinadores para projetos ou causas
- Elaboração da prestação de contas
- Elaboração de projetos
- Elaboração de planos para captação de recursos
- Mobilização de recursos por meio de incentivos fiscais (municipais, estaduais e federais)
- Monitoramento e avaliação de desempenho, resultados e impacto dos projetos
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR****11 - Se você é de uma organização do Terceiro Setor, quais são as atividades desenvolvidas pela mesma?**

- Assistência social
- Atividades culturais e artísticas
- Atividades desportivas
- Atividades relacionadas ao meio ambiente
- Cursos de iniciação profissional
- Defesa dos direitos da criação e do adolescente
- Defesa dos direitos dos animais
- Educação
- Lazer e recreação
- Religiosas
- Saúde física e mental
- Não faço parte de nenhuma organização do terceiro setor
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**12 – Se você é de uma organização do Terceiro Setor, quais são as pessoas beneficiadas diretamente com o trabalho da sua organização?**

- Comunidade/População em geral
- Crianças
- Jovens
- Mulheres
- Negros
- Portadores de deficiências
- Terceira idade
- Trabalhador urbano e/ou pequeno empreendedor
- Outras organizações do terceiro setor
- Não faço parte de nenhuma organização do terceiro setor
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**13 – A organização onde atua ou presta consultoria possui uma declaração escrita sobre a sua missão?**

(Missão - é uma definição do propósito da organização: porque ela existe, o que ela faz, para quem faz, etc.)

- Sim
- Não
- Não sei informar

**14 – A organização onde atua ou presta consultoria possui uma declaração escrita de sua visão de futuro?**

(Visão de Futuro - é uma descrição clara do estado ou situação futura desejada para a instituição)

- Sim
- Não
- Não sei informar

**15 – A organização onde atua ou presta consultoria possui uma declaração escrita sobre seus princípios e valores? (Valores - são balizamentos - credo, política, filosofia etc - para as decisões e comportamento do empreendimento)**

- Sim
- Não
- Não sei informar

**16 – A organização onde atua ou presta consultoria possui registro de seus objetivos e metas?**

(Objetivos e metas são resultados quantitativos e qualitativos que a organização deseja obter no cumprimento de sua missão)

- Sim
- Não
- Não sei informar

**17 – A organização onde atua ou presta consultoria possui estratégias definidas?**

(Estratégia é o que a organização fará, de forma geral, para atingir os objetivos)

- Sim
- Não
- Não sei informar

**18 - Quais os principais desafios e dificuldades enfrentadas pelas organizações onde atua, ou presta consultoria?**

- Adquirir mão-de-obra especializada profissional
- Adquirir mão-de-obra voluntária permanente
- Conseguir doadores permanentes
- Formalização legal das instituições
- Obtenção de recursos financeiros
- Realizar parcerias/convênios com o Estado
- Realizar parcerias/convênios com o setor empresarial
- Transparência na apuração dos resultados
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**19 – A organização onde atua ou presta consultoria faz acompanhamento das ações planejadas?**

- Sim
- Não
- Não sei informar

**20 – Do ponto de vista da sua organização, qual a necessidade de Planejamento Estratégico?**

(Planejamento Estratégico é um processo de decisões inter-relacionadas que buscam aumentar a probabilidade de um resultado favorável)

- Completamente desnecessário
- Desnecessário
- Necessário
- Completamente necessário
- Não sei informar

**21 - Para as organizações que realizaram o Plano Estratégico, quais os produtos elaborados através do Planejamento Estratégico realizado?**

(Marque os itens percebidos após o Planejamento Estratégico, independentemente de ter havido registro formal)

- Análise de ambiente
- Estratégias
- Forma de acompanhamento do plano
- Missão
- Objetivos e Metas
- Plano de Ação
- Princípios e Valores
- Projetos
- Visão de Futuro
- Outros \_\_\_\_\_



<b>CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR</b>
---

**22 - Quais são as pessoas envolvidas na captação de recursos das organizações onde você trabalha ou presta consultoria?**

- Assistente social
- Consultor externo
- Departamento de captação de recursos
- Diretor ou presidente da organização
- Equipe de funcionários de diversos setores
- Voluntários
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**23 - Quais as principais fontes de recursos das organizações?**

- Agências internacionais
- Campanhas para angariar recursos
- Contribuições de pessoas físicas
- Contribuições de associados
- Convênio com empresas privadas
- Convênios com governo ou prefeitura
- Convênios com outras instituições não-governamentais
- Parcerias com clubes, escolas, universidades, igrejas, fundações
- Promoções de eventos
- Receitas de aluguéis de imóveis
- Transferência do imposto de renda pessoa física e jurídica
- Vendas de produtos
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**24 - Quais as principais dificuldades encontradas na atividade de captação de recursos?**

- Alta rotatividade dos trabalhadores assalariados
- Ausência de uma cultura de solidariedade
- Burocracia excessiva para realizar contratos e convênios com órgãos públicos
- Centralização das decisões
- Conflitos intra-grupos na organização
- Dificuldade de acesso as fontes de financiamento
- Dificuldade de identificar os potenciais financiadores
- Dificuldade em atender a parte legal (por exemplo, registro no CNAS, entre outros)
- Dificuldade na divulgação do trabalho realizado
- Escassez de fundos disponíveis ao funcionamento dos projetos
- Falta de clareza nos projetos quanto aos valores e objetivos da organização
- Falta de contato com mundo empresarial
- Instalações inadequadas
- Instituição não ser muito reconhecida
- Pouca transparência na apresentação dos resultados
- Problemas em relação ao pagamento e atualização dos documentos
- Problemas administrativos
- Projeto não está de acordo com a filosofia institucional dos financiadores
- Tamanho do orçamento requisitado
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

Complementando a questão 24, na sua opinião, quais das dificuldades apresentadas são MAIS relevantes?

---

Complementando a questão 24, na sua opinião, quais das dificuldades apresentadas são MENOS relevantes?

---

**25 - Quando as organizações iniciam o planejamento das ações para captação de recursos (Plano de Captação)?**

- Anualmente
- Emergencialmente
- Não faz
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**26 - Qual o período de vigência desse Plano de Captação de Recursos?**

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Não faz
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**27 - Quem autoriza ou aprova esse Plano de Captação de Recursos?**

- Diretor ou presidente da organização
- Conselho administrativo
- Não faz
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**28 - A organização onde você trabalha ou presta consultoria conta com um setor estruturado para Captação de Recursos?**

- Possuem departamento estruturado para captação de recursos
- Não possuem departamento estruturado para captação de recursos

**29 – Você sabe qual foi o montante de recursos financeiros necessários em 2015 para a sobrevivência da organização onde atua ou que presta consultoria?**

---

Complementando a questão 29, você sabe se a organização consegue captar 100% desse montante? Se não, sabe qual percentual consegue obter?

---

**30 - Qual a porcentagem que melhor representa em 2015 a composição das fontes de recursos financeiros da organização onde atua ou que presta consultoria?**

Obs: Todos os itens são obrigatórios, portanto, se não utilizar alguma fonte de recurso, será necessário escolher a Opção: 0% não utilizo no quadro com o título: Representa % da sua receita

<b>FONTE DE RECURSO</b>	<b>UTILIZA?</b>	<b>REPRESENTA % DA SUA RECEITA</b>
( ) Governo	( ) Sim ( ) Não	( ) 0% Não utilizo ( ) Até 10%
( ) Receitas próprias (vendas de produtos, prestação de serviços, aluguel de imóvel)		( ) De 11% a 20%
( ) Doação de indivíduos		( ) De 21% a 30%
( ) Doação de empresas privadas		( ) De 31% a 40%
( ) Fontes Internacionais		( ) De 41% a 50%
( ) Outras. Especifique:		( ) De 51% a 60%
		( ) De 61% a 70%
		( ) De 71% a 80%
		( ) De 81% a 90%
		( ) De 91% a 100%

Caso tenha outra fonte de recurso, não mencionada no quadro apresentado, por favor, utilize o espaço ao lado para nos informar a % que sua receita que representa.

---

**31 - Quais as principais ações praticadas pelas organizações para aumentar a eficiência na atividade de captação de recursos?**

- ( ) Ampliação e diversificação das fontes de captação
- ( ) Bom relacionamento com doadores potenciais
- ( ) Elaboração de campanha de captação
- ( ) Estar bem informado sobre as fontes de financiamentos e as especificidades de seu perfil
- ( ) Produção de bens
- ( ) Profissionalização das instituições
- ( ) Saneamento legal da instituição
- ( ) Transparência financeira da instituição por meio de balanço social
- ( ) Troca de experiência com outras organizações
- ( ) Utilização das técnicas de *marketing*
- ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**32 - Quais as principais estratégias utilizadas pelas organizações para aumentar a eficiência na atividade de captação de recursos?**

---

**33- Existem várias estratégias que as organizações podem utilizar para melhorar a atividade de captação de recursos. Na sua opinião, das estratégias relacionadas abaixo, qual a importância de cada uma?**

ESTRATÉGIAS	1 Muito Importante	2 Importante	3 Às vezes	4 Menos Importante	5 Sem Importância
1. Legados (obtenção de recursos por meio de heranças)					
2. Entorno (pessoas e empresas que estão próximas à organização)					
3. Campanha capital (arrecadação de fundos voltados para a manutenção da OTS, por exemplo, reforma.					
4. Pedir para a causa da OTS					
5. Editais sem incentivos (por exemplo, proveniente de alguma fundação)					
6. Incentivos Fiscais (Federais, Estaduais e Municipais)					
7. Financiamento coletivo ( <i>crowdfunding</i> )					
8. Prêmios (buscar recursos por meio de premiação)					
9. Venda de produtos					
10. Venda de serviços					
11. Mantenedora					
12. Licenciamento (criação de personagens, por exemplo, Seninha)					
13. MRC- <i>Marketing</i> relacionado a causas (quando uma empresa e a OTS formam uma parceria para vender uma imagem)					
14. Eventos (jantar, shows, bingos, outros)					
15. Aluguéis					
16. Bazar					
17. Leilão					
18. Voluntariado					
19. Parcerias (Nota fiscal paulista)					

**34 - Para cada item, assinale a opção que melhor reflete sua opinião.**

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente
As estratégias de captação de recursos utilizadas no Terceiro Setor sofreram mudanças relevantes nos últimos anos.					
A gestão do Terceiro Setor necessita de profissionalização.					
A administração das organizações do Terceiro Setor (OTS) mantém a mesma forma de gestão de quando foi fundada ou iniciou suas atividades.					
A captação de recursos ainda mantém a mesma forma de abordagem de quando iniciou suas atividades.					
A atual forma de gestão da OTS é preocupada em inovar sua relação com a sociedade, parceiros e beneficiários.					
A OTS divulga a prestação de contas referente aos recursos obtidos, bem como a sua aplicação.					

**35 – Em relação a prática de captação de recursos e a manutenção do relacionamento com os doadores, assinale abaixo a opção que melhor reflete sua opinião.**

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente
Quando uma organização é transparente, ou seja, divulga as atividades que realiza através de <i>site</i> , <i>e-mail</i> , jornais, e presta conta dos valores gastos, isso gera uma maior confiança dos doadores na organização.					
A organização sabe da importância do doador, e sempre faz algum tipo de agradecimento ou reconhecimento ao doador.					
O contato com o doador é feito somente quando há necessidade de algum tipo de recurso (financeiro, pessoas, equipamento, outros).					
A legislação brasileira é burocrática e complexa, o que dificulta o uso das leis de incentivos.					
A organização faz um tratamento justo para com todos os colaboradores, associados, pessoas atendidas e demais partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ), e considera inaceitáveis quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto.					
Os dirigentes, Conselho Administrativo ou Presidente da organização demonstraram zelo pela sustentabilidade e continuidade da organização.					
A organização não possui práticas de gestão definidas e nem controle interno dos processos (operacionais, financeiros, sociais) que realiza.					
Não há necessidade de demonstrar onde os recursos doados estão sendo aplicados e nem o impacto que essas ações causam na sociedade.					
Manter ou criar uma boa reputação da organização é uma preocupação dos dirigentes.					
A causa que a organização defende é fator determinante para sensibilizar as pessoas físicas ou jurídicas a realizarem doações.					
O doador pode se identificar com uma causa, mas a decisão para quem vai doar o recurso é uma decisão racional, pois são considerados valores, crenças, ética, fatores históricos, emoções, dentre outros fatores.					
As estratégias adotadas para a obtenção de recursos contam com o apoio de todos da organização, desde o presidente até a pessoa de patamar mais baixo.					
Disponibilizar recursos para montar uma equipe, adquirir ferramentas e montar estrutura para realizar a captação de recursos é um investimento, e não uma despesa.					

**36 - Qual sua opinião sobre as seguintes ferramentas para captação de recursos?**

Todos os itens são obrigatórios, portanto, caso não utilize alguma das ferramentas indicadas, escolha a opção “Não utilizo” no quadro cujo o título: Grau Importância.

	USO A FERRAMENTA?		1 Muito Importante	2 Importante	3 Às vezes	4 Menos Importante	5 Sem Importância
	SIM	NÃO					
Anúncios							
Caixa para coleta de nota fiscal							
Elaboração de projetos							
Envio de boleto							
Envio de brindes e boleto para doação							
Envio de <i>e-mails</i>							

	USO A FERRAMENTA?		1 Muito Importante	2 Importante	3 Às vezes	4 Menos Importante	5 Sem Importância
	SIM	NÃO					
Eventos (jantar, pizza, bingo)							
<i>Face to face</i> (pedir cara a cara)							
Incentivo fiscal							
<i>Motoboy</i> s							
Patrocínio (venda de quotas)							
Redes sociais							
SMS							
<i>Telemarketing</i>							
Vídeos							
Visitas pessoais							
<i>Website</i>							

**Complementando a questão 36, você usa alguma outra ferramenta?**

\_\_\_\_\_

**37 - Você ou a organização onde atua considera o processo de Captação de Recursos se trata de um planejamento de:**

- ( ) Curto prazo  
 ( ) Médio prazo  
 ( ) Longo prazo  
 ( ) Outro. Qual?

<b>OUTRAS INFORMAÇÕES (Opcional)</b>
--------------------------------------

**38– Na sua opinião, quais as tendências da captação de recursos para o Terceiro Setor?**

\_\_\_\_\_

**39 – Há alguma estratégia que você utiliza na prática, que não tenha sido citada nesta pesquisa?**

\_\_\_\_\_

**40 – Existe algo importante a acrescentar que possa vir contribuir para a pesquisa?**

\_\_\_\_\_