

**MIRIAM GOMES VIEIRA DE ANDRADE**

**ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: ESTRATÉGIAS  
PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS JUNTO ÀS EMPRESAS  
PRIVADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora : Prof<sup>a</sup>. Maria Ester Menegasso, Dra.

**Florianópolis**

**2002**

MIRIAM GOMES VIEIRA DE ANDRADE

**ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: ESTRATÉGIAS  
PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS JUNTO ÀS EMPRESAS  
PRIVADAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de julho de 2002.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do P.P.G.E.P.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Ester Menegasso, Dra.

**Orientadora**

---

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

**UDESC/ESAG**

---

Prof<sup>a</sup>. Clerieli Aparecida Bier, Dra.

**UDESC/ESAG**

---

Prof. Marcos Laffin, Dr.

**UFSC**

## AGRADECIMENTOS

Àqueles de quem herdei acima de tudo a força de vontade e a capacidade de ver no trabalho uma forma de enobrecer a existência humana: meus amados pais **Geraldo e Maria Amélia**.

Ao meu marido **Guilherme**, pelo amor e incentivo recebidos ao longo destes dois anos de trabalho.

Aos meus irmãos **Anita, Cristina, Elisa, Daniel e Leonardo**, por terem compreendido a minha ausência durante a realização desta dissertação.

E em especial à minha irmã **Lúcia**, cujos conhecimentos na área social muito enriqueceram meu trabalho, no compartilhar fraterno dos mais importantes momentos desta dissertação.

À minha orientadora, Professora **Maria Ester Menegasso**, agradeço pela oportunidade que me foi dada e pela confiança em mim depositada, de grande valor nesta importante etapa da minha vida.

Às **organizações pesquisadas** que prontamente disponibilizaram seu precioso tempo para o preenchimento do questionário, fornecendo os dados que subsidiaram esta pesquisa e enriquecendo com a experiência do dia-a-dia cada tópico aqui abordado.

“A filantropia é muito louvável, mas não deve permitir que o filantropo ignore as injustiças econômicas que fazem com que a filantropia seja necessária”.

Martin Luther King

## RESUMO

Esta dissertação objetiva identificar e categorizar as estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas, utilizadas por organizações do terceiro setor que atuam na área de assistência social. A abordagem metodológica de pesquisa utilizada foi de caráter quali-quantitativo, composta por uma parte descritiva, que teve por base uma pesquisa documental e bibliográfica, e uma parte exploratória na qual foram utilizados os métodos de observação sistêmica, questionários e entrevistas focalizadas. A amostra selecionada foi intencional, sendo composta por 35 organizações de assistência social atuantes na região da Grande Florianópolis de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Os principais resultados da pesquisa mostram que apenas 23% das organizações pesquisadas utilizam estratégias sistemáticas de captação de recursos, embora 43,42% de seu orçamento provenham de doações privadas. Os dados revelam também que a captação de recursos junto às empresas privadas ainda é incipiente, gerando apenas em média 4,52% dos recursos captados pelas organizações pesquisadas. Com base nos dados sistematizados pela pesquisa, foi proposta uma estratégia para captação de recursos junto às empresas privadas. Tal estratégia é composta por três etapas: auto-análise da organização, desenvolvimento de projeto para a captação de recursos e estabelecimento e continuidade da parceria.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to investigate the fund-raising strategies applied by organizations operating in the area of social welfare while raising resources from private enterprises. The research was conducted using a quali-quantitative methodology and is composed by a descriptive chapter with a literature review, and an exploratory study in which systematic observation, questionnaires and interviews were used to collect data from the organizations participating in the study. The selection of the sample was intentional and included 35 third-sector organizations operating in the metropolitan area of Florianópolis, Santa Catarina State. The main findings of the study show that only 23% of the organizations surveyed applied systematic strategies to raise resources from private enterprises, although, on average, 43.42% of their budget is composed by private donations from other sources. The study also shows that fund-raising targeted specifically at private enterprises is still incipient, generating only 4,52%, on average, of the total funds raised by the organizations. Based on the findings a strategy for formulating fund-raising project targeted at private enterprises was developed. The strategy includes three steps: organizational self-analysis, development of a fund raising project and establishment and continuity of partnerships.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Exposição do Assunto .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Definição dos Principais Termos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Organização do Trabalho .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Discussão do Tema e do Problema .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Objetivos .....</b>	<b>23</b>
1.5.1 Geral.....	23
1.5.2 Específicos .....	23
<b>1.6 Justificativa para Escolha do Tema.....</b>	<b>24</b>
<b>1.7 Limitação da Dissertação .....</b>	<b>26</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 O Terceiro Setor: Resgate Histórico.....</b>	<b>28</b>
2.1.1 Conceituação .....	31
2.1.2 Legislação .....	34
2.1.3 A organização do terceiro setor de assistência social.....	37
<b>2.2 Gestão das Organizações do Terceiro Setor .....</b>	<b>39</b>
2.2.1 Contextualização.....	39
2.2.2 Funções gerenciais .....	41
2.2.3 Medidas de desempenho .....	44
2.2.4 Estabelecimento de parcerias .....	45
<b>2.3 As Empresas e a Responsabilidade Social.....</b>	<b>46</b>
2.3.1 As empresas e os consumidores .....	46
2.3.2 Estratégias das empresas no Brasil .....	47
2.3.3 Responsabilidade social.....	48
2.3.4 Investimento social.....	49

2.3.5 Balanço social .....	50
2.3.6 Leis de incentivo: foco para organizações de assistência social.....	51
<b>2.4 Estratégias para Captação de Recursos .....</b>	<b>53</b>
2.4.1 Contextualização da captação de recursos.....	53
2.4.2 Estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas .....	54
2.4.2.1 Constituição jurídica, títulos e certificados.....	56
2.4.2.2 Missão e área de atividade.....	56
2.4.2.3 Comunicação com a sociedade .....	57
2.4.2.3.1 Marketing social .....	57
2.4.2.3.2 Justificativa para a comunicação com a sociedade.....	58
2.4.2.4 Recursos humanos.....	59
2.4.2.5 Fontes de financiamento .....	61
2.4.2.6 Estrutura do projeto de captação de recursos.....	63
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa: tipo, metodologia, perspectiva de análise e modo de investigação.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2 Trajetória da Pesquisa .....</b>	<b>71</b>
3.2.1 A pesquisa bibliográfica e documental .....	71
3.2.2 A pesquisa empírica .....	73
3.2.2.1 O período de levantamento da pesquisa.....	74
3.2.2.2 Condições gerais da pesquisa .....	74
3.2.2.3 Contextualização dos sujeitos .....	74
3.2.2.4 Questionário .....	75
3.2.2.5 Entrevista focalizada .....	77
3.2.2.6 Procedimentos de coleta.....	78
<b>3.3 Limites da Pesquisa.....</b>	<b>79</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO: captação de recursos das organizações de assistência social.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1 Caracterização: Constituição Jurídica, Títulos e Certificados .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2 Áreas de Atuação .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3 Comunicação com a Sociedade.....</b>	<b>88</b>
<b>4.4 Recursos Humanos.....</b>	<b>94</b>
<b>4.5 Fontes de Financiamento .....</b>	<b>96</b>
<b>4.6 Captação de Recursos.....</b>	<b>100</b>

4.6.1 Estrutura do projeto de captação de recursos.....	103
<b>4.7 Doação de Empresas .....</b>	<b>106</b>
<b>5 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA: estratégias de captação de recursos .....</b>	<b>110</b>
<b>5.1 Auto-análise da Organização .....</b>	<b>111</b>
5.1.1 Missão, constituição jurídica, títulos e certificados .....	111
5.1.2 Comunicação com a sociedade .....	113
5.1.3 Recursos humanos .....	115
5.1.4 Fontes de financiamento .....	117
<b>5.2 Desenvolvimento de Estratégias .....</b>	<b>119</b>
5.2.1 Projeto de captação de recursos.....	120
<b>5.3 Estabelecimento e Continuidade da Parceria.....</b>	<b>121</b>
<b>6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>136</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aspectos mais importantes para julgar se uma empresa é boa.....	47
Figura 2 – Organizações de assistência social entrevistadas .....	77
Figura 3 – Constituição jurídica .....	82
Figura 4 – Títulos e certificados .....	83
Figura 5 – Título de Utilidade Pública.....	83
Figura 6 – Registro no Conselho de Assistência Social .....	84
Figura 7 – Análise comparativa: títulos e certificados .....	84
Figura 8 – Opção por áreas de atividade .....	86
Figura 9 – Área de atividade .....	87
Figura 10 – Público beneficiário .....	87
Figura 11 – Publica relatório anual? .....	89
Figura 12 – O relatório anual está disponível ao público?.....	89
Figura 13 – Qual é a periodicidade da publicação? .....	90
Figura 14 – Faz parcerias para divulgar na mídia aberta? .....	90
Figura 15 – Análise comparativa: faz parcerias para divulgar na mídia aberta? ....	91
Figura 16 – Possui profissional de comunicação? .....	91
Figura 17 – Qual a mídia mais utilizada? .....	92
Figura 18 – Recursos humanos .....	94
Figura 19 – Possui profissional de captação de recursos? .....	95
Figura 20 – Análise comparativa: possui profissional de captação de recursos?....	95
Figura 21 – Fontes de financiamento .....	97
Figura 22 – Montante dos recursos utilizados em 2001 .....	98
Figura 23 – Possui demonstração financeira auditada?.....	99
Figura 24 – Análise comparativa: possui demonstração financeira auditada? .....	99
Figura 25 – A captação de recursos é atividade sistemática?.....	100
Figura 26 – Seleciona empresas para a captação de recursos?.....	101

Figura 27 – Motivo para selecionar a potencial empresa financiadora.....	101
Figura 28 – Primeiro contato com a empresa financiadora .....	102
Figura 29 – Objetivo da captação.....	102
Figura 30 – Estrutura do Projeto de Captação de Recursos .....	104
Figura 31 – Análise comparativa: estrutura do Projeto de Captação de Recursos .....	105
Figura 32 – Recebeu doações de empresas privadas em 2001? .....	106
Figura 33 – Setor da economia da principal empresa doadora.....	107
Figura 34 – Como foram feitas as doações?.....	107
Figura 35 – Há quanto tempo as empresas são parceiras?.....	108
Figura 36 – As empresas que doaram em 2001 continuarão doando?.....	108
Figura 37 – Check-list: missão, constituição jurídica, títulos e certificados .....	113
Figura 38 – Check-list: comunicação com a sociedade .....	115
Figura 39 – Check-list: recursos humanos .....	116
Figura 40 – Análise comparativa: fontes de financiamento .....	117
Figura 41 – Análise comparativa: fontes de financiamento das organizações de assistência social .....	118
Figura 42 – Check-list: fontes de financiamento.....	118

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

#### **1.1 Exposição do Assunto**

No Brasil, como em outras partes do mundo, com a adoção do modelo neoliberal, atribuições do âmbito antes estatal vêm-se transferindo para a iniciativa privada e para a sociedade no seu todo. Já é recorrente a expressão de que o cenário de uma política de desenvolvimento social exige a participação de novos atores. O Estado, que deveria ser o seu principal protagonista, não dispõe de condições nem para implementá-la.

O papel do Estado tende a ser redefinido, reduzindo seu investimento na área social e intensificando sua parceria com os setores da sociedade que possam colaborar no enfrentamento de tais questões, evidenciando a transformação da sociedade da sua condição de estadocêntrica para sociocêntrica, passando o bem público a ser responsabilidade de todos, não apenas do Estado.

Pesquisa do *United Nations International Children's Emergency Fund* (UNICEF) indica existir no Brasil, em 1998/1999, de 54,4 milhões de pessoas – 34,9% da população – consideradas “pobres” e 13 milhões de pessoas – 8,7% da população – consideradas “indigentes”. Tal cenário reacende, em determinados segmentos da sociedade, impulsos à solidariedade, à filantropia e à emergência do terceiro setor.

No Brasil, nas últimas décadas do século XX, expande-se e se fortalece o terceiro setor, que reúne organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária de âmbito não-governamental, objetivando o benefício público. As organizações que compõem o terceiro setor dão continuidade a práticas tradicionais de caridade e filantropia, expandindo o seu sentido para outros segmentos, através da incorporação do conceito de cidadania e das diversas manifestações da sociedade civil.

Nessa perspectiva, o terceiro setor é constituído por um conjunto de organizações sem fins lucrativos e composto de formas tradicionais de auxílio mútuo (assistenciais e beneficentes), movimentos sociais e associações civis (associações de bairros) filantropia empresarial (fundações ligadas a empresa privadas) e ONGs (Organizações Não-Governamentais).

No Brasil, segundo estudos comparativos realizados em 1999 pela John Hopkins University e pelo Instituto Superior da Religião (ISER), as organizações do terceiro setor passam de 200 mil entidades e movimentam aproximadamente R\$ 12 bilhões/ano, provenientes da prestação dos serviços, do comércio de produtos e da arrecadação de doações. Naquele período, esse valor correspondia a 1,2% do PIB brasileiro, demonstrando enorme potencial de crescimento.

No entanto, o terceiro setor vive o desafio da sustentabilidade organizacional, principalmente pela dependência de tais organizações em relação às fontes de recursos, seja governo, setor privado ou de organizações internacionais. A retração do Estado no financiamento de políticas de proteção social, a crise do estado de bem-estar social e o aumento da pobreza fizeram com que essas organizações passassem a mobilizar novas fontes de financiamento, evidenciando a participação do empresariado nacional, principalmente por meio de suas fundações, no desenvolvimento de projetos sociais ou de investimentos em ações sociais.

Paradoxalmente, se numa primeira fase de sua existência, as organizações do terceiro setor se estruturaram gerencialmente para responder à lógica do setor público e, posteriormente, das fundações internacionais, nos últimos anos está sendo necessária uma adaptação na estrutura organizacional para acompanhar as exigências das parcerias entre as organizações do terceiro setor e empresas privadas, que começam a alocar recursos para os projetos ou ações sociais.

Principalmente movidas pela consciência de responsabilidade social, as empresas brasileiras passam a considerar as organizações do terceiro setor como canais para viabilizar o investimento do setor privado empresarial na área social.

Contudo, parece que só as organizações do terceiro setor que desenvolvem estratégias adequadas para captação de recursos estão tendo acesso ao financiamento das empresas privadas. As organizações mais estruturadas já perceberam que as empresas privadas tomam decisão sobre seus investimentos sociais corporativos com base no “resultado” (DRUCKER, 1997, p. 79), e esses

resultados são medidos por indicadores sociais e conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, visando ao desenvolvimento social. Diante disso, as organizações do terceiro setor passaram a conviver com o desafio de criar uma dinâmica organizacional para poderem estabelecer parcerias com as empresas privadas.

Resistências, preconceitos e desconfiança mútua fazem parte do processo de estabelecer parcerias entre empresas privadas e organizações do terceiro setor. No entanto, vêm sendo superadas, gradativamente, na medida em que se generalizam as ações em parceria. Nesse sentido, portanto, essa busca contribui na ampliação da sistematização do conhecimento da composição dos recursos, promovendo a sustentabilidade das organizações do terceiro setor a médio e longo prazo, mediante a captação de recursos junto às empresas privadas. Ao serem conhecidas as atuais estratégias, ou ausência delas, utilizadas pelas organizações do terceiro setor que atuam na área de assistência social, na região da Grande Florianópolis – SC, para captação de recursos junto às empresas privadas, acredita-se que será possível fazer inferências sobre as melhores práticas e potencializar tal fonte de recursos.

Em face das reflexões e do cenário apresentado, o desenvolvimento social exige novos atores, redefinindo-se oportunidades e responsabilidades. Numa sociedade em que cresce a desigualdade social, emergem parcerias entre diferentes empresas e organizações que buscam desenvolver ações de interesse público. Essas parcerias sociais tornam-se assunto emergente, elegendo-se as estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas pelas organizações de assistência social do terceiro setor como tema para o presente trabalho.

## **1.2 Definição dos Principais Termos**

Ao definir os principais termos, pretende-se minimizar uma das dificuldades de desenvolver estudos na área do terceiro setor, já que os conceitos utilizados nas mais diferentes pesquisas têm características híbridas e não-homogêneas. Assim, nesta dissertação adotam-se os entendimentos descritos a seguir.

- **Assistencialismo:** ação isolada de compensação ou recompensa a perdas verificadas por determinado segmento ou comunidade. (CASTRO, 1999)
- **Assistência Social:** serviço gratuito, de natureza diversa, prestado aos membros da comunidade social, atendendo às necessidades daqueles que não dispõem de recursos suficientes.
- **Empresa Privada:** entidade econômica, formada com capital privado, destinada a produzir ou vender mercadorias ou serviços, tendo como objetivo o lucro.
- **Estratégia:** no Dicionário Aurélio, é a “arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”. Neste trabalho pode ser também traduzida como os esforços, feitos de maneira planejada, para atingir determinado objetivo; é um padrão de comportamento (MINTZBERG, 2000).
- **Gestão:** é a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada. É planejar, organizar, dirigir e controlar as ações a serem realizadas por uma organização ou empresa (TENÓRIO, 2001).
- **Investimento Social:** recurso destinado ao financiamento de projetos sociais, sem ser repassado através de lógica comercial: patrocínio ou campanha publicitária. Traz acoplado aos recursos financeiros o comprometimento da empresa privada em defender a causa da organização financiada. (FALCONER e VILELA)
- **Organização de assistência social:** organização sem fins lucrativos que presta serviços de assistência social. Neste trabalho será delimitada como qualquer organização que não integra o Estado nem está diretamente ligada a empresas mercantis, e cujas atividades, de natureza não-lucrativa, estão voltadas para a esfera pública, especialmente à prestação de serviços considerados relevantes para o desenvolvimento social, pertencendo ao Terceiro Setor.
- **Parceria:** para este estudo é o relacionamento entre duas pessoas jurídicas distintas para um fim de interesse comum.
- **Público alvo:** público a ser abordado pelo projeto de captação de recursos; nesta dissertação, as empresas privadas.
- **Público beneficiário:** público beneficiado pela atuação social da organização; nesta dissertação, a comunidade em geral.

- **Sustentabilidade:** que se sustenta a longo prazo em caráter econômico, social, ambiental e cultural.
- **Terceiro Setor:** é o conjunto de organizações sociais privadas, sem fins lucrativos, com atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população, visando ao bem comum (COELHO, 2000).

### 1.3 Organização do Trabalho

A fundamentação teórico-empírica desta dissertação foi desenvolvida em seis capítulos, abrangendo referências que subsidiaram todo o processo de pesquisa e orientaram a compreensão e interpretação do conjunto de dados e informações coletadas.

O primeiro capítulo é composto da exposição do assunto, na qual são definidos os principais termos e o problema a ser abordado. Ainda neste capítulo estabelecem-se os objetivos geral e específicos, justifica-se a escolha do tema e apontam-se os limites da pesquisa.

O segundo capítulo foi elaborado com o intuito de classificar os entendimentos do terceiro setor. Para isso foi exposto o resgate histórico e sua relação com o primeiro e segundo setor. Ressalta a heterogeneidade das organizações que compõem o terceiro setor, analisando sua origem, visando a facilitar o entendimento da formação de parcerias e recebimento de recursos provenientes das empresas privadas. Ainda nesse capítulo contextualizam-se as organizações do terceiro setor, focando nas organizações de assistência social, abordando também as questões básicas da gestão: medidas de desempenho e funções gerenciais, com as quais as organizações do terceiro setor poderão fazer aperfeiçoamentos organizacionais visando ao estabelecimento de novas parcerias.

A relação do terceiro setor com as empresas privadas é relatada brevemente também no segundo capítulo, abordando os aspectos relativos a responsabilidade social, que contempla o investimento social das empresas privadas, dentro do conceito de responsabilidade social e parceria de longo prazo com o desenvolvimento social, e expondo as leis de incentivo vigentes para as doações em benefício de projetos de assistência social.

Fechando o capítulo dois são expostas as questões sobre as estratégias para a captação de recursos e relacionados os pré-requisitos organizacionais como constituição jurídica, títulos e certificados, missão e as áreas de atividade, comunicação com a sociedade, a estrutura de recursos humanos e fontes de financiamento. Também é apresentada a estrutura dos projetos de captação de recursos, uma das principais ferramentas para captação junto às empresas privadas.

No terceiro capítulo, traçam-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa empírica, nos quais se contemplam, inicialmente, a caracterização da pesquisa, tipo, metodologia de análise e modo de investigação. Na continuidade, procedeu-se à trajetória da pesquisa, descrevendo os diversos momentos e ações adotadas para a elaboração da pesquisa empírica, finalizando-se com a descrição do universo populacional escolhido e as delimitações da pesquisa.

O quarto capítulo contempla a apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo, por meio dos quais busca-se identificar como vêm sendo desenvolvidas as estratégias das organizações sem fins lucrativos para captação de recursos junto às empresas privadas e quais os resultados dessas estratégias no ano de 2001.

A correlação entre a base teórica e os resultados da pesquisa de campo é feita no capítulo cinco. Cada aspecto da estrutura organizacional e do projeto de captação de recursos explorados na pesquisa de campo será relacionado com a fundamentação teórica exposta no segundo capítulo, propondo uma metodologia para elaboração de estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas.

O capítulo seis apresenta as conclusões desta dissertação. Traz, também, as recomendações a serem consideradas no desenvolvimento de estratégias das organizações do terceiro setor para captação de recursos junto às empresas privadas e na elaboração de futuros estudos acerca do assunto.

#### **1.4 Discussão do Tema e do Problema**

As relações comerciais e sociais vêm passando pelas mais profundas transformações ao longo dos anos. No século XII e no XIII, os integrantes do mercado dos burgos prometeram às comunidades autônomas, que não

comercializavam neste mercado, que ao se especializar e passar a trocar entre comunidades de maneira eficiente, estas comunidades garantiriam às pessoas níveis de bem-estar e qualidade de vida superiores aos que elas vinham tendo, mas essa perda da autonomia das comunidades não lhes trouxe o bem-estar esperado (MATTAR, 2001). Muito pelo contrário: o mercado que surgiu para melhorar a qualidade de vida das comunidades acabou sendo o maior vilão no processo de distribuição de riqueza, trazendo novos centros de poder econômico e político. Mais recentemente emergiu a globalização, a revolução nas comunicações, o aumento da produtividade agroindustrial e a urbanização, com poucos se beneficiando desse “desenvolvimento”. Em conseqüência, surgiram diversos problemas sociais como “aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos” (TENÓRIO, 2001, p. 12).

Vencer a miséria parece um dos principais desafios do Brasil. Segundo os dados<sup>1</sup> de 1999 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 23 milhões de brasileiros vivem na pobreza extrema, sendo friamente privados dos seus direitos básicos de cidadão. Segundo o mesmo Instituto, a distância entre a renda dos 20% mais pobres e a dos 20% mais ricos no Brasil é de 33 vezes, ressaltando ainda mais a má distribuição da riqueza, cujas conseqüências só poderão ser enfrentadas com ampla mobilização da sociedade. As organizações do terceiro setor são as precursoras desse movimento. O terceiro setor é composto por organizações sem fins lucrativos, nascidas da iniciativa voluntária, e mobiliza a sociedade para que, ao trabalhar em parceria com os setores público e privado, seja um “agente social de desenvolvimento” (RODRIGUES, 1998, p. 34).

Dentro desse contexto, o terceiro setor vem fortalecendo-se e construindo novas formas de relacionamento com o governo e as empresas privadas, visando à ampliação e à continuidade de ações que minimizem as desigualdades sociais e a erradicação das suas causas. A continuidade do trabalho das organizações do terceiro setor se baseia na legitimidade de suas ações e na confiabilidade que lhe votam o grupo atendido e a sociedade como um todo. Mas o seu fortalecimento demanda também a ampliação das fontes de recursos, para garantir-lhes a sustentabilidade a médio e longo prazo.

---

<sup>1</sup> Fonte: Instituto de Políticas Econômicas Aplicadas (IPEA)

O descompasso entre as políticas de desenvolvimento e as políticas sociais, que priorizam o capital em detrimento do ser humano, fez com que se agigantassem os problemas sociais. Na atual economia a noção de desenvolvimento desconsidera o social (SERVA, 1997). O "ter" se tornou mais importante do que o "ser", e os problemas da sociedade foram vistos com distanciamento pelos integrantes da população favorecida pelo sistema vigente.

Segundo Serva (1997), é preciso repensar o significado de desenvolvimento. Uma noção de desenvolvimento que provém das idéias de supremacia da economia de mercado sobre o social favorece o crescimento da má distribuição da riqueza e a exclusão social. Os questionamentos sobre as noções de desenvolvimento estão emergindo da sociedade, trazendo à tona carências sociais que não podem mais ser ignoradas.

As manifestações da sociedade, visando a minimizar tais carências sociais, começaram a fortalecer-se no início da década de 80, atuando de forma integrada com o setor público e privado, dentro do chamado terceiro setor, que reúne organizações sem fins lucrativos, criadas da iniciativa voluntária, objetivando o benefício público.

Atualmente o terceiro setor é um guarda-chuva para diversas iniciativas das organizações sem fins lucrativos que tiveram "origem nas idéias de benemerência do século XIX" (CASTRO, 1999, p. 7). Um dos grandes desafios das organizações do terceiro setor no Brasil é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Com a finalidade de vencer tal desafio, as organizações têm buscado, nos últimos anos, alternativas de geração de renda e de diversificação de fontes de recursos.

Novas parcerias estão sendo feitas para minimizar o problema da sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Com a crise fiscal do Estado contemporâneo, o Governo, que financiava muitas ações sociais no Brasil (FRANCO, 2002), não tem recursos suficientes para suprir as demandas sociais e é nesse contexto que as empresas privadas estão sendo chamadas a contribuir no processo de transformação social, em parceria com as organizações do terceiro setor.

A contribuição das empresas pode acontecer diretamente, por intermédio das suas fundações ou para fundos públicos. O essencial é que as empresas percebam a importância de participar e contribuir diretamente na solução dos

problemas das comunidades. Cabe também às organizações sem fins lucrativos sensibilizar as empresas privadas sobre a sua parcela de responsabilidade para o desenvolvimento social. No entanto, não se pode negar que as parcerias entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas privadas implicam estabelecimento de relações, muitas vezes contraditórias e até divergentes.

O choque entre essas duas lógicas de ação organizacional é inevitável, e sua coordenação constitui um desafio de envergadura na instalação e no bom funcionamento de tais parcerias (SERVA, 1997). As diferenças de racionalidade podem levar as empresas privadas a avaliar a ação das organizações do terceiro setor unicamente do ponto de vista quantitativo, e não respeitar as peculiaridades de ações que propõem mudanças de comportamento. Deve ficar claro para as empresas que os resultados das ações sociais acontecerão em prazo diferente do do mercado, provavelmente não respeitando os exercícios contábeis, pois na maioria das vezes implicarão mudanças de comportamento da sociedade.

Outro desafio a ser vencido no desenvolvimento dessas parcerias é fazer com que as empresas superem a dificuldade em admitir a representatividade da comunidade e, assim, dialogar em posição de igualdade com organizações originadas da sociedade civil. Há situações em que, para doar, algumas empresas querem impor ao projeto certas questões que não lhe são pertinentes.

Atualmente há um esforço de diversas entidades, como o Instituto Ethos<sup>2</sup> e o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), que buscam conscientizar as empresas para que se tornem, segundo Martinelli (1997, p. 83), “empresas-cidadãs” promovendo uma ação transformadora, operando sob uma concepção estratégica e compromisso ético.

Esse esforço de conscientizar as empresas privadas sobre a importância de sua contribuição também é uma das responsabilidades de todas as organizações do terceiro setor. O trabalho de conscientização pode e deve ocorrer a cada contato com as empresas privadas. Ao captar recursos, as organizações do terceiro setor devem fazê-lo de maneira adequada para que, além de conseguir os recursos financeiros disponíveis, contribuam na conscientização das empresas sobre seu importante papel na sociedade.

---

<sup>2</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social congrega empresas de todo o país, de diferentes portes e setores, e busca torná-las parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. Web page:< <http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em 08 maio 2002.

Na verdade, a participação das empresas privadas nesse processo é o resgate, ainda que timidamente, do principal propósito anunciado pelo mercado e que não foi cumprido: melhorar a qualidade de vida das comunidades que dele participasse.

As parcerias entre as organizações do terceiro setor e as empresas privadas podem acontecer de diversas formas. Esta dissertação fará recorte visando a focar o investimento social propriamente dito. Os recursos repassados pelas empresas privadas são essenciais para garantir a sustentabilidade de algumas organizações de assistência social, mas para acessá-los algumas providências são necessárias, tanto das empresas quanto das organizações sem fins lucrativos.

Esta dissertação estudará os desafios impostos às organizações do terceiro setor na captação de tais recursos. Alguns conceitos – como planejamento, estratégias e medidas de desempenho – , mesmo com resistências por parte de algumas organizações, estão vindo agregados aos recursos provenientes das empresas privadas. Conhecer esses conceitos e apropriar-se da lógica de desenvolvimento de projetos é essencial para captar recursos, junto às empresas privadas, de forma sistematizada.

As empresas privadas estão iniciando a investir parte de sua receita para ações sociais. Conforme a pesquisa Ação Social das Empresas<sup>3</sup>, realizada em 1999 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o empresariado do sudeste do país, por exemplo, aplicou em projetos sociais R\$ 3,5 bilhões, representando no global, segundo estimativas, aproximadamente 30% do gasto social federal na região (excluídos os gastos com a previdência social).

A maioria das empresas privadas está começando a fazer seus investimentos sociais através da avaliação de projetos e seus indicadores. Para captar recursos junto às empresas privadas, segue-se a lógica de resultados. Conceitos como: indicadores, avaliação do mercado e demanda do público beneficiário devem constar num projeto de captação de recursos. Algumas organizações do terceiro setor repudiam tais conceitos porque acreditam que é uma forma excessivamente “mecanicista e quantitativa” (FRASSON, 2001, p. 146), inadequada ao enfrentamento dos problemas sociais abordados. Porém, dificilmente alguma empresa doará recursos para projetos sociais sem conhecer os impactos sociais que sua aplicação produzirá.

A captação de recursos, por parte das organizações do terceiro setor, junto às empresas privadas exige projetos que contemplem as estratégias da organização e os indicadores sociais. Como não se conhece como as organizações do terceiro setor na Grande Florianópolis-SC vêm captando recursos, construiu-se a seguinte pergunta de pesquisa:

**Que estratégias utilizam as organizações do terceiro setor de assistência social, da Grande Florianópolis-SC, no processo de captação de recursos, junto às empresas privadas?**

A resposta para tal questionamento contribuirá para conhecer os esforços que estão sendo feitos pelas organizações do terceiro setor, visando à captação de recursos junto às empresas privadas. Nesta dissertação também serão feitas inferências, com base no referencial teórico, com intuito de contribuir no desenvolvimento de estratégias para ampliar o acesso aos recursos disponibilizados pelas empresas privadas, ampliando assim as fontes de recursos, com vistas a garantir a sustentabilidade e a autonomia das organizações do terceiro setor.

---

<sup>3</sup> Disponível em:< <http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 08 maio 2002.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Geral

Identificar e conhecer as estratégias utilizadas por organizações do terceiro setor, na área de assistência social, da Grande Florianópolis-SC, no processo de captação de recursos junto às empresas privadas.

### 1.5.2 Específicos

- Levantar, na literatura especializada, as abordagens sobre as organizações do terceiro setor de assistência social: origem, conceituação, legislação e contextualização.
- Levantar, na literatura especializada, os principais conceitos de gestão administrativa, trasladados para o terceiro setor.
- Conhecer, com base na literatura especializada, os processos do investimento social por parte das empresas privadas.
- Levantar as principais estratégias de captação de recursos, por parte das organizações do terceiro setor de assistência social, junto às empresas privadas, relatadas na bibliografia disponível.
- Descrever os dados, obtidos por meio de investigação, de como vêm sendo desenvolvidas as estratégias das organizações do terceiro setor de assistência social para captação de recursos junto às empresas privadas na Grande Florianópolis-SC.
- Correlacionar a base teórica e os dados obtidos na pesquisa de campo, extraindo-se inferências sobre os pré-requisitos organizacionais para captação de recursos, as estratégias para captá-los com base no desenvolvimento de projetos e os resultados que podem ser esperados.

## 1.6 Justificativa para a Escolha do Tema

Sabe-se que, no Brasil, os recursos de origem governamental não são suficientes para atender plenamente a demanda social. A concorrência pelos recursos disponibilizados por agências de desenvolvimento internacional, devido à ampliação do número de entidades que desenvolvem projetos sociais, tem aumentado significativamente. Em face das limitações de recursos dos financiadores “tradicionais” – agências de desenvolvimento internacional e Governo –, ampliar e diversificar as fontes de recursos tornou-se crucial para que as organizações do terceiro setor possam, além de sobreviver, desempenhar um papel relevante com o seu público e a sociedade em geral.

Esta dissertação terá como foco a captação de recursos junto às empresas privadas, pois a autora acredita que é uma fonte de recursos ainda pouco explorada em relação ao seu potencial, provavelmente devido à dificuldade de serem aproximadas as duas lógicas organizacionais: empresas mercantis e organizações do terceiro setor de assistência social.

A necessidade de captar recursos suscita o desafio de um novo relacionamento com o setor privado empresarial. Aos poucos as organizações do terceiro setor de assistência social estão incluindo, em sua pauta de trabalho, a preocupação com seu fortalecimento institucional e com a construção das condições de sua sustentabilidade a longo prazo. Para isto, algumas estão quebrando paradigmas e, em vez de passar o chapéu pedindo doações para a caridade, estão desenvolvendo projetos, para buscar parceiros comprometidos com o desenvolvimento social.

Ao pensar na captação de recursos, principalmente entre empresas privadas, a organização do terceiro setor de assistência social deve repensar sua missão, seus objetivos de longo prazo e seu desempenho diante do problema social enfrentado. As empresas privadas querem conhecer qual é o impacto social decorrente da ação a ser desenvolvida e qual será seu indicador social. Ou seja: qual será a medida quantitativa que poderá ser utilizada para avaliar o desempenho dos programas.

Por sua experiência de haver trabalhado em instituição sem fins lucrativos por mais de três anos, a autora sabe que é muito difícil, para as organizações do terceiro setor de assistência social, explorar tal possibilidade de captação de

recursos entre as empresas privadas. Essa captação requer uma linguagem que não faz parte da trajetória das organizações do terceiro setor e, por outro lado, não faz parte da tradição empresarial brasileira investir no social.

Até bem pouco tempo, as organizações do terceiro setor ignoravam o mundo empresarial, por tentar fazer oposição à lógica de mercado existente. Há pouco mais de duas décadas as empresas sentiam-se desobrigadas de qualquer responsabilidade pela melhoria da qualidade de vida comunitária. A redução desse distanciamento entre mercado e sociedade civil pressupõe superação de preconceitos e exploração de formas novas de colaboração no enfrentamento de questões que interessam a todos, como a melhoria da educação e da saúde, combate à violência e à pobreza, promoção da cultura e do meio ambiente.

A tomada de consciência por parte das empresas de sua responsabilidade social também é um fenômeno recente, porém em rápido crescimento no Brasil. Nos últimos anos tem-se ampliado o volume de recursos canalizados para investimentos sociais por parte de institutos e fundações empresariais, conforme demonstra a pesquisa Ação Social nas Empresas, do IPEA, cujos dados levantados em 1999 revelam que 40% das empresas pretendiam aumentar seus investimentos para os anos seguintes.

Também no trabalho de 4 anos como gerente de marketing institucional em um grande banco americano, a autora percebeu que realmente há recursos disponíveis nas empresas privadas para os projetos sociais. Mas poucas entidades sabem identificá-los e obtê-los. As organizações do terceiro setor encontram grande dificuldade em acessar os recursos disponibilizados pelas empresas privadas, sejam eles feitos diretamente pelas empresas ou disponibilizados por intermédio de suas fundações ou institutos. Para facilitar o acesso, além de bons projetos as organizações do terceiro setor devem conhecer a legislação vigente, principalmente para se beneficiar da ainda tímida política de fomento, via incentivos fiscais, à doação de recursos por parte de pessoas jurídicas.

Convém ressaltar que, independente de políticas de fomento, as empresas privadas estão evitando as simples doações ou ações de benemerência. A gravidade dos problemas sociais enfrentados no Brasil exige, tanto das empresas mercantis quanto das organizações sem fins lucrativos, ações sociais desenvolvidas de forma responsável e profissional, trazendo uma real melhora na qualidade de vida da comunidade atendida. Sob tal ponto de vista, as organizações do terceiro

setor devem desenvolver projetos consistentes, com intuito de garantir a legitimidade e a continuidade das ações promovidas.

Todavia, a captação de recursos financeiros está também diretamente ligada ao “saber captar” e não só ao comprometimento e à afinidade dos possíveis investidores com a causa. Estratégias para captação bem definidas e a capacidade de mostrar os resultados das ações promovidas com os recursos captados poderão garantir a continuidade da parceria e legitimar a organização sem fins lucrativos como catalisadora de recursos para as ações sociais.

Ao fornecer subsídios para entender as estratégias de captação de recursos pelas organizações de assistência social junto às empresas privadas, esta dissertação contribuirá na identificação dos esforços feitos por essas organizações da Grande Florianópolis (SC) no processo de captação de recursos junto às empresas privadas. Assim serão conhecidos as estratégias que podem estar alavancando, ou sua falta que esteja emperrando, tal processo de captação de recursos.

E, ainda, seja de forma direta ou indireta, estará contribuindo para promover a capacitação de gestores habilitados a intervir proativamente e de forma mais afinada e, ao mesmo tempo, reflexiva, com as novas demandas da realidade das organizações do terceiro setor.

## **1.7 Limitações da Dissertação**

No que se refere à delimitação do tema, esta dissertação apresenta um limite na medida em que, ao utilizar como enfoque uma das áreas que compõem o terceiro setor – as organizações que atuam na área de assistência social – faz-se um recorte na realidade de tal setor.

Assim, esta dissertação aborda questões específicas das organizações de assistência social e não podem ser aplicadas às demais categorias que compõem o terceiro setor. O presente estudo se refere única e exclusivamente a estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas.

As categorias principais que o estudo propõe limitam-se à identificação das estratégias de captação de recursos das organizações pesquisadas, identificando, nessas mesmas organizações, estruturas organizacionais básicas que

possam viabilizar o desenvolvimento de estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas. Em função disto, os resultados segmentados pelas respectivas conclusões finais não deverão ser generalizados, sendo afetos às organizações do terceiro setor que atuam na área de assistência social localizadas na Grande Florianópolis (SC).

Além da segmentação da realidade pesquisada neste trabalho, há uma série de limites em decorrência do tema, pois a falta de referencial teórico consistente sobre captação de recursos por parte das organizações do terceiro setor de assistência social fez com que alguns tópicos não tivessem o devido aprofundamento. Além disso, esta dissertação visa a identificar como a captação de recursos junto às empresas privadas acontece, sem se preocupar em apropriar valor ao processo.

Já quanto à limitação das técnicas de coleta de dados e seu tratamento, cumpre ressaltar que as análises pessoais da pesquisadora sobre a documentação e a bibliografia utilizadas sofrem inferência direta de sua própria visão de mundo.

Feitas as considerações acerca do tema e da pesquisa que aqui se inicia, cumpre destacar que cada capítulo deste trabalho não tem caráter conclusivo, pela própria limitação temática.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Aqui serão discutidas as informações disponíveis e relevantes para o tema em estudo. Buscou-se, por meio das teorias relacionadas e entendimentos de estudiosos, resgatar o surgimento do terceiro setor, a gestão das organizações do terceiro setor, a participação das empresas privadas com base nos conceitos de responsabilidade social e as estratégias das organizações do terceiro setor para captação de recursos, além de dissertar sobre o arcabouço de referências que subsidiou todo o processo de pesquisa e orientou a compreensão e interpretação do conjunto das informações coletadas.

#### **2.1 O Terceiro Setor: resgate histórico**

Segundo Castro (1999), o terceiro setor é a esfera da sociedade composta por organizações sem fins lucrativos nascidas da iniciativa voluntária, objetivando o benefício público, atuando de forma integrada com os setores público e privado. Ao estudar a origem do terceiro setor, notam-se diversos caminhos que culminaram no fortalecimento e na sistematização das ações da sociedade civil em prol do bem comum.

O terceiro setor surgiu da conjunção de diversos fatores e é também por isto que organizações com objetivos e estruturas tão diferentes estão colocadas sob um mesmo guarda-chuva. No Brasil o terceiro setor não é uma realidade nova. Apesar de ter uma estrutura não claramente delineada e bastante complexa, essa complexidade poderá ser entendida, pelo menos em parte, ao estudar sua origem.

Diversos autores como Castro (1999); Landim e Beres (1999); Coelho (2000); Paes (2000); e Vilela e Falconer (2001) afirmam que a emergência desse movimento social no Brasil tem suas origens remotas na Igreja Católica. “A tradição

religiosa está ligada com os principais propósitos do setor” (PAES, 2000, p. 62): a ajuda ao próximo, o repartir, a preocupação social. A filantropia, por intermédio das santas casas de misericórdia, as ordens e irmandades, que constituíram as primeiras redes de serviços assistenciais paralelas às organizações do Estado, estão também na origem da atuação do terceiro setor.

As ações das entidades ligadas à Igreja, praticamente desde a chegada dos portugueses no Brasil, estavam demasiadamente carregadas com o conceito de benemerência (CASTRO, 1999), e durante mais de três séculos a filantropia foi desenvolvida neste país sob a lógica da prática assistencialista, com predomínio da caridade cristã. Ricos filantropos sustentavam os educandários, os hospitais, as santas casas de misericórdia, os asilos e demais organizações que foram fundadas a partir do séc XVIII.

A origem do terceiro setor também pode ser analisada com base nos conceitos de associativismo. Segundo Coelho (2000), por intermédio das organizações religiosas e étnicas, as associações voluntárias sempre estiveram presentes nas comunidades em maior ou menor grau, e antecedem o surgimento do *welfare state* – o Estado do bem-estar.

Após a Segunda Guerra Mundial, a solução das questões sociais ficou sob a responsabilidade do Estado, o *welfare state*, por suas políticas de assistência pública completas financiadas pela contribuição dos setores produtivos (CASTRO, 1999). A centralização das políticas públicas causou grande impacto nas associações voluntárias, pois segundo Castro (1999) e Coelho (2000), desestimulou o desenvolvimento de ações visando a suprir as necessidades sociais e fazendo com que os indivíduos não se sentissem mais responsáveis pela comunidade nem pelos seus vizinhos, ao mesmo tempo que se sentiam seguros por saberem que ao Estado cabia solucionar os problemas sociais existentes.

Mas no início dos anos 70 a crise do *welfare state* trouxe de volta a insegurança. Para Coelho (2000) foi uma crise de financiamento, porque tal sistema foi desenvolvido para atender as necessidades de uma comunidade relativamente homogênea do pós-guerra. Com o passar dos anos, a complexidade e a heterogeneidade da sociedade fizeram com as demandas sociais aumentassem e que o sistema não mais se sustentasse financeiramente.

A complexidade e a heterogeneidade da sociedade brasileira foram ampliadas com os choques do petróleo na década de 70, que causaram uma das

principais crises econômicas no país, relegando parte significativa da população a um patamar inferior na pirâmide social, com supressão da renda e dos altos índices inflacionários. Naquele período, enquanto os mais pobres eram punidos pela corrosão do valor da moeda, os mais ricos eram beneficiados pela correção monetária dos valores aplicados em bancos, agravando-se a desigualdade.

A crise econômica foi mais um dos fatores que contribuíram para colocar o Brasil entre os países de maior índice de desigualdade de renda. Pelos dados de 1999, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 34% da população situava-se na faixa de pobreza.

O aspecto conjuntural veio deteriorando-se, ampliando a demanda pelo aprimoramento das questões sociais degradadas, a tal ponto que o Estado não pôde mais suportar o acúmulo de papéis. O acúmulo das funções do “Estado protetor e do Estado regulador” (CAMARGO et al., 2001, p. 21) gerou pesados ônus no orçamento público, criando uma situação insustentável, forçando a participação de toda a sociedade na busca de soluções, manifestações sociais às quais não ficou alheio o terceiro setor.

A origem do terceiro setor se prende também ao aparecimento das ONGs - Organizações Não-Governamentais, que se manifestaram mais enfaticamente nas décadas de 60 e 70, e provenientes das “comunidades de base” (CASTRO, 1999, p. 8), em oposição ao Estado autoritário. As ONGs tiveram características bem distintas das entidades constituídas pela classe trabalhadora ou pelas instituições ligadas à Igreja; na verdade, surgiram como alternativa às entidades assistencialistas. De posição bastante radical no início, colocavam-se como o voluntariado “combativo” (CASTRO, 1999, p. 8), no qual se opunham a uma situação estabelecida. Propunham soluções para transformar a sociedade. Não aceitavam aliar-se ao setor público nem ao privado. O fortalecimento da sociedade civil, através das ações das ONGs no Brasil se deu no bojo da resistência à ditadura militar.

O questionamento do papel do Estado foi enfatizado no Brasil a partir de 1980, com a redemocratização da América Latina e com o surgimento do neoliberalismo como concepção político-econômico-cultural no Ocidente. Os Estados enxugaram a máquina governamental e provocaram transformações na forma de gerir o social. No entanto, mudar as funções do Estado implicou rever as funções dos atores que com ele interagem. A sociedade civil precisou retomar o seu papel no desenvolvimento das políticas sociais e incrementar seus esforços,

discutindo-se a forma de participação e a contribuição das empresas com fins lucrativos na solução das questões sociais.

Num espaço de tempo muito curto, o mundo se viu diante de problemas globais cujas soluções agora dependem da capacidade de “articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais” (TENÓRIO, 2001, p. 12). As iniciativas de associativismo provenientes da cultura européia, a modernização das ações de benemerência da Igreja Católica e a participação de outras religiões, o surgimento das ONGs, a queda do *welfare state* – o vácuo deixado pelo poder público no seu papel de promover o bem-estar da população – formaram, ainda que desordenadamente, as organizações que compõem o terceiro setor.

Todo esse contexto histórico nos auxilia a conhecer um pouco da complexidade do terceiro setor. Mas os autores são unânimes ao afirmar que a característica desse movimento é emergir de movimentos populares, sendo organizados por aqueles que no seu cotidiano presenciam o problema predominante (CAMARGO et al.; HUDSON; 2001, 1999). As ações desse setor normalmente são desenvolvidas com parcerias e doações de agentes públicos ou privados. Todavia, para que tais parcerias se efetivem é necessário conhecer as diferentes lógicas de atuação entre os atores envolvidos.

### 2.1.1 Conceituação

O terceiro setor compreende organizações com objetivos e valores diversos, e estudá-lo sem a devida delimitação pode conduzir a conclusões inadequadas. As organizações sem fins lucrativos atuam em diversas áreas como: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, ambientalismo, desenvolvimento e defesa dos direitos, religião e associações profissionais, entre outras. Para fins deste estudo será feito um recorte num dos conjuntos que compõem o terceiro setor: a assistência social, por se tratar do conjunto mais vulnerável às oscilações das fontes de financiamento tradicionais e que dificilmente gera receitas próprias, devido seu caráter eminentemente assistencial.

O terceiro setor pode ser conceituado como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária, sem fins lucrativos e que visa ao desenvolvimento social. Mas essa conceituação é

bastante genérica e não retrata a diversidade do setor. As diferenças entre as organizações que compõem tal setor estão no porte, nas áreas e nas formas de atuação, no tipo de público beneficiado ou associado etc. Também há diversidade – e, às vezes, divergência – de valores, opiniões e posições sobre os mais distintos temas (FALCONER e VILELA, 2001).

A diversidade das organizações que compõem o terceiro setor pode não ser percebida como algo positivo, pois por falta de um “conceito unificador, o todo vem parecer menor que as partes constituintes” (SALAMON, 1997, p. 93). Com tantos conceitos e terminologias caracterizando diferentes tipos de organizações, é difícil perceber o real impacto social causado por esse setor. Mas também haveria o risco de, segundo Landim (2002), ao tentar unificar toda essa diversidade de organizações, homogeneizar e despolitizar um campo onde há, naturalmente, conflito e diversidade de interesses e objetivos, dificultando a legitimação de cada entidade.

O termo *terceiro setor*, reforça Landim (2002, p. 1), é uma “abstração”, pois pode esconder mais do que revelar, porque se trabalha como um conjunto uniforme uma diversidade enorme de organizações. Não é possível tratar uma organização que cuida de questões ambientais ou que trabalha com prevenção de AIDS como sendo a mesma coisa que uma associação de jogadores de xadrez, sem tirar a legitimidade de nenhuma delas.

Convém ressaltar somente que, ao estudar os objetivos e impactos dessas entidades na sociedade, teremos resultados bastante distintos, pois essas instituições têm estatutos diferentes no que concerne à sua relação com a esfera pública – referencial que necessariamente deve ser tomado por quem irá estudá-las para distingui-las. Segundo Menegasso (2000), as diferentes entidades que compõem o terceiro setor nos

[...] levam à compreensão de que ele envolve a ação de sujeitos sociais diversos, como a filantropia, a ação caritativa, os movimentos sociais, as associações comunitárias, os trabalhos educativos, organizativos e de assessoria técnica, as ONGs, as iniciativas filantrópicas e religiosas, e, até mesmo, a cooperação internacional.

Dentro dessa diversidade existem alguns termos que são de uso geral e passaram a ser empregados como sinônimos de organizações que atuam no

terceiro setor. Embora amplamente utilizados, tais termos não possuem uma definição legal e portanto criam um pouco da confusão conceitual.

Um dos termos mais utilizados é Organização Não-Governamental (ONG). As entidades que compõem o terceiro setor devem necessariamente ser autônomas e possuir administração própria, aonde se conclui que todas as entidades privadas podem ser consideradas organizações não-governamentais. Isto vem causando certa polêmica, pois atualmente muitas entidades sem fins lucrativos, mesmo com características e motivações sociais diversas das organizações que ajudaram a construir esse nome, se autodenominam ONG.

A pluralidade do terceiro setor leva Landim (2002, p. 3) a propor a “desconstrução” do nome ONG. Esse nome vem tornando-se muito genérico e está sendo apropriado – pela sociedade, pela opinião pública, por vários segmentos – para designar muita coisa diferente. As ONGs – Organizações Não-Governamentais, que construíram tal designação, são as entidades que permanecem com as principais características das organizações que surgiram na década de 60 e que eram compostas pelo voluntariado combativo. Muitas ocuparam espaços de grande visibilidade na esfera pública e, por isto, para distingui-las dos organismos estatais (SERVA, 1997), foram denominadas Organização Não-Governamental (ONG).

As ONGs estão voltadas para a transformação da sociedade e devem atuar em atividades como: educação, saúde, defesa de minorias, cultura, ecologia e várias outras. Em geral, elas têm uma atuação mais política do que as entidades filantrópicas, que trabalham com assistência social aos necessitados. Há pouco tempo o nome ONG ainda distinguia um conjunto de organizações da sociedade brasileira, autônomas, voltadas para a construção da cidadania e para a prestação de serviços, mas dentro de um ideário de democracia, cidadania, participação – um campo que se colocava muito à esquerda do espectro político do país, um campo que foi importante no processo de democratização, de construção de movimentos sindicais, no movimento de criação de identidades, como o movimento de mulheres e o movimento negro. Atualmente muitas organizações com valores e formas de atuação diversas estão dentro do guarda-chuva ONG, expressão cujo uso demanda maior cuidado.

É importante a correta definição dos conceitos que serão utilizados ao longo desta dissertação, pois as diferenças entre as organizações influenciam no

estabelecimento de estratégias para formar parcerias visando ao financiamento e à execução de projetos sociais.

Apesar de toda heterogeneidade do setor, por falta de terminologia mais apropriada esta dissertação utilizará o termo *terceiro setor* para designar o conjunto das organizações privadas que têm o objetivo público, beneficiando toda a sociedade e não um pequeno grupo, como no caso de algumas associações. Este recorte já está previsto na Lei 9790/99, que classifica apenas as organizações privadas com objetivo público.

### 2.1.2 Legislação

As primeiras categorias que compõem o que posteriormente viria a ser chamado de terceiro setor surgiram com o Código Civil Brasileiro em 1916: as organizações sem fins lucrativos. Todas as organizações que compõem o terceiro setor são necessariamente sem fins lucrativos, podendo ser fundação, associação ou instituto. A principal diferença entre a primeira e as demais sociedades é o “capital”.

Enquanto nas fundações a pessoa jurídica se organiza em torno do patrimônio destinado à consecução dos fins comuns, nas associações e sociedades predominam o elemento pessoal – o agrupamento de pessoas físicas que a compõem” (PAES, 2000, p. 36-37).

Ou seja, nas fundações há um capital disponível para a realização dos objetivos, enquanto nas demais instituições há o objetivo em comum, porém muitas vezes ainda falta a fonte de recursos para a sua realização.

As organizações que compõem o terceiro setor podem ter diversas personalidades jurídicas: fundações públicas ou privadas, associações ou sociedades civis, cooperativas ou cooperativas sociais. Após ser constituída mediante estatuto, as organizações podem requerer títulos ou qualificações que lhes garantam benefícios diferentes.

Os principais títulos e certificados concedidos pelo poder público às entidades de interesse social são:

- ✓ **Título de Utilidade Pública (Lei 91/35, Lei 6639/79, Decreto 50.517/61 e Decreto 60931/67):** qualquer entidade com natureza jurídica de fundação,

associação ou sociedade civil sem fins lucrativos, que seja constituída no país, em efetivo funcionamento nos últimos três anos, sirva desinteressadamente à coletividade e que não remunere sua diretoria e conselhos, pode ser declarada pelo Ministério da Justiça de Utilidade Pública Federal.

São direitos das entidades consideradas de Utilidade Pública Federal:

- a) receber doações da União;
- b) receber receitas das loterias federais;
- c) realizar sorteios;
- d) ser isentas de recolher a cota patronal para o INSS;
- e) ser isenta de depositar o FGTS;
- f) **permitir que pessoas físicas e jurídicas possam deduzir do Imposto de Renda sua doação** (PAES, 2000, p.415, grifo nosso).

- ✓ **Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS):** a entidade que tiver interesse em ser vinculada ao CNAS deve possuir o título de Utilidade Pública e atender aos requisitos da Resolução 31/99 do CNAS.
- ✓ **Certificado de Filantropia (Resolução 177 do CNAS):** isenta, junto ao INSS, o pagamento da cota patronal das entidades assistenciais e de benemerência. A atual Constituição restringiu expressamente o benefício às entidades beneficentes de assistência social.
- ✓ **Organizações sociais (Lei 9.637/98):** permite à instituição firmar contrato de gestão com o poder público com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Merece maior atenção aqui a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), pois no entender da autora essa lei delimita adequadamente as organizações que devem compor o terceiro setor.

- ✓ **Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP):** instituída pela Lei 9790/99 e regulamentada pelo Decreto 3.100/99, conhecida como a “Nova Lei do Terceiro Setor” ou o “Marco Legal”, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e institui e disciplina o Termo de Parceria.

Em seu art. 2º, a lei estabelece claramente as instituições que não poderão ser qualificadas de interesse público: instituições privadas de caráter comercial ou não-assistencial e as entidades públicas ou entidades privadas criadas pelo Poder Público, tais como: as sociedades comerciais; os

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

Para obter a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público/ OSCIP, uma entidade deve atender os seguintes requisitos dos artigos 1º, 2º, 3º, 4º e 5º da Lei 9790/99, ou seja:

- ser pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos;
- atender aos objetivos sociais e às normas estatutárias previstas na Lei;
- apresentar cópias autenticadas dos documentos exigidos (FERRAREZI, 2000, p. 36).

A Lei da OSCIP não substitui o título de Utilidade Pública Federal, fornecido pelo Ministério da Justiça, nem o Certificado de Filantropia, fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (FERRAREZI, 2000). Atualmente é possível ter, ao mesmo tempo, o certificado de OSCIP e o Certificado de Filantropia. Contudo, apesar da contínua alteração de datas está previsto que em determinado momento a organização do terceiro setor terá de optar por uma ou por outra certificação. Por isto, também, parte das organizações civis ainda resistem às mudanças do marco legal instituídas pela Lei 9790/99, pois receiam perder os poucos benefícios que conquistaram, quando tiverem de optar por uma ou por outra certificação.

Segundo Ferrarezi, as principais mudanças proposta por esta Lei 9790/99 são:

- Processo de qualificação (menos oneroso e mais ágil);
- Abrangência institucional; [...]
- Acesso a recursos públicos: menos burocrático e com maior controle público social;
- Mecanismos de planejamento, avaliação e controle dos projetos que envolvem recursos públicos (gestão estratégica).
- Possibilidade de remuneração do dirigente (FERRAREZI, 2001, p. 29).

Contudo, a opção de remuneração do dirigente deve constar obrigatoriamente no estatuto; a OSCIP não pode omitir se irá remunerar ou não seus dirigentes. Se remunerar seus dirigentes não terá isenção do imposto de renda.

Apesar da diversidade das organizações que compõem o terceiro setor, todas têm características em comum. Segundo Hudson (1999), as organizações que o compõem, além de serem sem fins lucrativos, devem ser representativas, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas e para os processos de integração e coesão social. Ao mesmo tempo devem ser inovativas, sendo desenvolvidas tanto por técnicos quanto por voluntários que estão diretamente envolvidos com os problemas.

Devido à heterogeneidade das organizações que o compõem, fica difícil desenvolver um estudo em campo tão amplo. Com o objetivo de utilizar as diversas fontes de consulta disponíveis, a autora se esquivará dessa problemática: não desenvolverá um conceito preciso sobre o terceiro setor, mas utilizará o sistema de qualificação proposto pela reforma social do “Marco Legal” do terceiro setor: a Lei 9790/99, Lei da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Essa lei restringe o terceiro setor às organizações privadas, sem fins lucrativos e com fins públicos. As organizações que têm ou estão aptas a ter a qualificação de OSCIP serão genericamente as organizações que compõem o terceiro setor para fins deste estudo.

### 2.1.3 Organização do terceiro setor de assistência social

Segundo a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) – Lei 8742/93, as organizações do terceiro setor que atuam na área de assistência social têm por objetivos:

- I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à

- velhice;
- II - o amparo às crianças e adolescentes carentes;
- III - a promoção da integração no mercado de trabalho;
- IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiências e promoção de sua integração na vida comunitária. [...]

Mesmo com objetivos tão nobres, tais organizações recebem algumas críticas, dentre as quais a principal é a promoção do assistencialismo e clientelismo, e não das ações transformadoras da sociedade.

Mas a partir do início dos anos 90 houve uma transformação das motivações das ações sociais, como a consciência da necessidade de participação e solidariedade, culminando nos conceitos de responsabilidade social e cidadania.

Até o final do século XIX quase tudo o que se consolidara no país em termos de assistência social constituía-se em organizações sem fins lucrativos criadas pela Igreja Católica na sua relação quase simbiótica com o Estado. Somente em 1889, com a Proclamação da República no Brasil, a Igreja se desvinculou do Estado. Os anos 1930 inauguram o período intervencionista com a expansão do Estado na prestação direta de serviços nessa área. Paralelamente houve a dissolução do campo de organizações autônomas do tipo associativista, como as profissionais e sindicais – seguindo os padrões históricos do autoritarismo, “atrelando dentro de um projeto corporativista, estas organizações ao Estado” (LANDIM, 1999, p. 25).

Esse processo, porém, não extinguiu o vasto campo para surgimento e atuação dessas organizações sem fins lucrativos na área de assistência social, responsáveis, em grande parte, pela prestação de serviços às amplas camadas da população que ficavam à margem das políticas sociais corporativas. Nesse mesmo momento foram comuns as relações de colaboração entre tais organizações e o Estado (LANDIM, 1999), culminando com as organizações sociais que se tornaram braços do poder público, para desenvolver ações sociais já pré-estabelecidas através de políticas de governo e do Programa Nacional de Publicização.

Isto teve como origem a conhecida aliança entre o Estado Getulista e a Igreja Católica, favorecendo-se então o enorme campo para as organizações sociais ligadas ao catolicismo e, secundariamente, também as relacionadas a outras religiões, como a espírita e as evangélicas, assim como as seculares que surgiram (LANDIM e BERES, 1999).

Na assistência social não-estatal – área antiga que desempenhou importantes papéis, ao longo da história, mesmo que pouco visíveis e estudados, nas práticas das políticas sociais e nas estratégias de sobrevivência da pobreza – as sem fins lucrativos têm mais peso relativo quanto a ocupação de mão-de-obra. Os resultados da pesquisa Comparativa Internacional da Universidade John Hopkins e Instituto de Estudos da Religião (ISER) mostram que, em 1995, as ações de assistência social privadas ocupavam mais pessoal do que o setor público: “esse é responsável por 42,7% das ocupações, contra 45,2% das organizações não-lucrativas e apenas 12,7% das empresas privadas lucrativas” (LANDIM, 1999, p. 27).

As organizações de assistência social, privadas ou não, são terreno particularmente em foco, quando se trata das discussões sobre as relações de clientelismo político ou do chamado “assistencialismo”, contrário à lógica dos direitos, sombra que, historicamente, paira sobre essas organizações. Porém esse campo vem transformando-se, mais recentemente, em termos de práticas, ideários e posições assumidas no espaço público, no campo da cidadania (LANDIM e BERES, 1999) e está desenvolvendo novos processos de gestão para avaliar sua contribuição no desenvolvimento das sociedades.

A assistência social trabalha visando ao “enfrentamento da pobreza, à garantia dos mínimos sociais, ao provimento de condições para atender às contingências e à universalização dos direitos sociais” (BRASIL, 1993). Em conjunto com as demais iniciativas do terceiro setor vem crescendo, transformando-se e reposicionando-se no cenário contemporâneo.

## **2.2 Gestão das Organizações do Terceiro Setor**

### **2.2.1 Contextualização**

As organizações podem ser analisadas sob diversos aspectos. A multifacetada complexidade das organizações (FLEURY e FISCHER, 1996) pode ser analisada por intermédio de diversas teorias. Analisando as organizações do segundo setor composto pelas empresas privadas com fins lucrativos e as do terceiro setor composto pelas entidades privadas sem fins lucrativos por intermédio da Teoria da Delimitação dos Sistemas (RAMOS, 1989), podemos dizer que: as

organizações do terceiro setor pertencem à categoria isonômica que se caracteriza pela atuação na esfera pública, pelo aspecto autograticante das atividades desempenhadas, pela iniciativa voluntária à deliberação da autoridade e pelo espaço sócio-aproximador.

Dentro dessa mesma teoria, as empresas privadas com fins lucrativos podem ser classificadas na categoria econômica, em que prevalece um espaço organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e para a prestação de serviços, sendo um espaço “sócio-afastador”, definido por Ramos (1989, p. 130).

Convém ressaltar, porém, que segundo Ramos (1989), esses tipos de organizações definidos nas duas categorias aqui mencionadas não existem no mundo real no seu estado “puro”, pois todas as organizações são sistemas sociais mistos (RAMOS, 1989). Essas diferenças devem ser estudadas, para trabalhar na melhor integração e parceria desses setores em busca do desenvolvimento social. A integração desses setores irá, ao mesmo tempo que buscar soluções para os problemas sociais existentes, criar condições para que paradigmas sejam quebrados e uma nova lógica econômica possa emergir consistentemente.

O entendimento das lógicas de mercado e do terceiro setor podem levar a um abrandamento dos atritos, conduzindo a uma gradual convergência e uma mistura de identidades entre esses dois mundos. Com a integração poder-se-á “humanizar” as relações do mercado e contribuir na profissionalização das ações promovidas pelo terceiro setor, unindo a sociedade em prol do bem comum e do real desenvolvimento do País. A crise das sociedades modernas exige soluções englobando várias dimensões da vida social (SERVA, 1997). Ao se descobrirem as diferenças, conheceremos as semelhanças que podem viabilizar essa integração.

Ao estudar os processos de gestão das organizações do terceiro setor é relevante observar que as teorias administrativas, até hoje desenvolvidas, focaram prioritariamente as entidades com fins lucrativos ou de gestão estatal. Ao tentar transladar para o terceiro setor os conceitos desenvolvidos por essas teorias administrativas deve-se tomar o cuidado para também não trazer uma lógica de mercado baseada na “razão instrumental” (SERVA, 1997), que difere da lógica das ações sociais. Para a formação de novas parcerias, são necessárias novas perspectivas na forma de analisar e compreender o trabalho das pessoas que congregam as organizações do terceiro setor.

### 2.2.2 As funções gerenciais

Trazer alguns dos conceitos administrativos para as organizações do terceiro setor é um grande desafio, pois as variáveis se comportam de maneira diferente. Ao analisar a variável *tempo*, nota-se que projetos comunitários se dão no tempo social, pois eles implicam muito mais o desabrochar de modalidades de socialização do que a produção pura e simples de resultados quantificáveis (SERVA, 1997). A maturação de um projeto social não respeita os períodos formais contábeis ou administrativos, mas terá seu tempo próprio para atingir os resultados esperados.

Portanto, as organizações do terceiro setor que pretendem captar recursos com empresas privadas com fins lucrativos terão mais este desafio: estipular o tempo de maturação do programa social. Isto porque interessa a qualquer investidor social saber quando e como os resultados de seu investimento social trará retorno para a sociedade. Claro que ao estipular um cronograma de atuação dentro de um projeto não serão estabelecidos prazos contábeis para a produção de resultados, mas se obedecerá à peculiaridade de cada ação.

São funções gerenciais essenciais da administração: *planejamento, organização, direção e controle*. A captação de recursos permeia esses quatro momentos gerenciais. No *planejamento* (o que fazer) a organização traça seus objetivos e define os recursos e os meios necessários para atingi-los. Na *organização* (quem faz): estabelece atribuições e responsabilidades, distribuindo os recursos e definindo formas de trabalho. Na *direção*: conduz e motiva as pessoas para realizar os objetivos. E no *controle*: compara os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas corretivas ou mudar os rumos fixados (TENÓRIO, 2001).

No *planejamento* são traçados os objetivos, estabelecendo ou revendo a missão e a visão da entidade – é o processo de aprendizagem sobre a organização. É por intermédio dele que se estabelece o foco de atuação e se prioriza qual o público beneficiado com determinada ação social. Nesse momento também se define se a entidade vai captar recursos financeiros, qual o montante e em que setores da economia o fará. O *planejamento* pode ser considerado o núcleo da administração estratégica, embora Mintzberg et al. (2000) condenem tamanha simplificação de conceito, alertando que a estratégia deve contemplar o detalhamento de suas dez escolas: design, planejamento, posicionamento,

empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e de configuração.

Mas admitindo a simplificação condenada por Mintzberg et al. (2000), pode-se dizer que estratégia é um plano de ação, um padrão. A estratégia é a “consistência de comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG et al., 2000, p. 17). Tal consistência se dá através de um planejamento, feito por intermédio do desenvolvimento de projetos ou planos de negócio, que podem ter diversos formatos, conforme o objetivo.

Uma das funções gerenciais básicas é a *organização*, que propõe a divisão do trabalho e pode ser explicitada por meio de vários instrumentos, dentre os quais se destacam os estatutos, os organogramas, os regimentos internos, os manuais de procedimentos ou as rotinas e descrição de cargos (TENÓRIO, 2001).

A *organização* tem o objetivo de estabelecer responsabilidades. Se bem desenvolvida, essa função gerencial pode minimizar os comuns atritos entre os técnicos e os voluntários de uma organização. Com as funções e responsabilidades bem delimitadas não sobrarão muito espaço para divergências internas, potencializando o trabalho em equipe, composta tanto por voluntários quanto por profissionais contratados.

A função de *direção* representa um grande desafio para as organizações do terceiro setor, pois essas entidades normalmente são compostas por equipe técnica e voluntários, que vão até a entidade com expectativas, necessidades e objetivos distintos. Conciliar tais fatores e conseguir que as pessoas trabalhem da melhor maneira possível e otimizando a utilização dos recursos disponíveis é um grande desafio. O exercício da função *direção* exige do gerente a capacidade de coordenar, liderar, motivar e tomar decisões. Na coordenação evita-se a superposição ou falta de recursos, e maximizam-se os recursos existentes, utilizando como instrumento o cronograma.

A outra função da *direção* é a motivação. Na tentativa de entender o que motiva as pessoas, foram desenvolvidas diversas teorias. Uma das mais importantes teorias sobre a motivação é a Teoria de Maslow, que parte do pressuposto de que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas, sendo cada qual almejada após ter sido atendida a anterior. Os cinco tipos de necessidades são: conservação, manutenção, social, estima, auto-realização.

Na pesquisa feita por Tenório (1997), foi constatado que o quadro dirigente e técnico é altamente estimulado a trabalhar pela essência da missão da organização, contagiando, em certo grau, o pessoal que presta trabalho administrativo e serviços, porque essas organizações “estimulam seus membros pela auto-realização” (TENÓRIO, 2001, p. 91) – afinidade dos objetivos organizacionais e pessoais.

No processo decisório são tomadas as decisões estratégicas, táticas e operacionais, convertendo-as em ação. A tomada de decisão não é uma tarefa simples por si só; porém, quando é feita numa organização sem fins lucrativos pode tornar-se ainda mais complexa, já que a cada tomada de decisão estará sendo estabelecido qual o problema social a ser trabalhado com as ações da organização e quais os problemas que não serão trabalhados naquele determinado momento. É necessário que haja liderança.

A liderança é o “processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns” (MOTTA, apud TENÓRIO, 2001, p. 84). Grande parte do poder do líder se encontra no próprio grupo. Acreditava-se que a liderança era inata; hoje, porém, é vista como conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser aprimorados e aprendidos, desenvolvidos e aperfeiçoados (TENÓRIO, 2001).

Motta (apud TENÓRIO, 2001) distingue três dimensões que englobam as qualidades e habilidades requeridas por um líder: a organizacional – domínio acerca da organização e seu contexto; a interpessoal – habilidades relacionadas aos processos de interação e comunicação; e qualidades pessoais – autoconhecimento, iniciativa, coragem, persistência e integridade.

Os executivos principais das organizações sem fins lucrativos precisam exercer a liderança. A liderança “cuida de esclarecer a missão, motivar as pessoas e dar à organização um sentido de propósito” (HUDSON, 1999, p. 230).

De forma um pouco estereotipada, as tarefas da liderança são: criar uma visão de longo prazo, estabelecer amplos propósitos e direção, criar um futuro melhor; ensinar por exemplos e por elogios; criar sistemas mais eficientes; e olhar para o futuro.

A função de *controle* serve para analisar os resultados que estão sendo alcançados. É simultaneamente o “resultado de um planejamento anterior e o embrião de um novo” (TENÓRIO, 2001, p. 96). O *controle* pode ser desenvolvido por

projetos, para avaliar a eficiência de cada ação. Para as entidades que desejam, ou já captam recursos de terceiros, o controle orçamentário é ainda mais importante, pois com ele é possível avaliar a aplicação dos recursos recebidos.

Diante ao quadro de incertezas e de disputa por financiamentos, torna-se indispensável às organizações do terceiro setor adotar medidas gerenciais para incrementar sua capacidade de concretizar objetivos propostos (TENÓRIO, 2001), deixando claros ao investidor social os objetivos e a forma de atuação da organização.

### 2.2.3 Medidas de desempenho

Não se pode gerenciar o que não pode ser medido, já afirmavam Kaplan e Norton (1997). Quando se aborda a gestão das organizações sem fins lucrativos, deve-se pensar sempre nas medidas de desempenho que possam retratar mais fielmente a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações sociais realizadas.

Sem querer contaminar o terceiro setor com a lógica de mercado, o desafio de gestão dessas organizações é ter bons níveis de eficiência, eficácia e efetividade. Essas três medidas de avaliação de atividades são também indicadores de desempenho das organizações do terceiro setor. Ao analisar a eficiência, podemos associá-la com a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis. A eficácia é o que deve ser feito, isto é, atingir o objetivo. E a efetividade, neste caso, diz respeito a capacidade de atender às expectativas da sociedade.

Para que tais medidas de desempenho sejam satisfatórias é necessário planejar para saber quais objetivos atingir; usar melhor os recursos; administrar os problemas atuais; fazer os processos funcionarem bem; e olhar o presente (HUDSON, 1999) com a visão do futuro.

No afã de atender as necessidades das comunidades muitas organizações não param para analisar a eficácia, efetividade e eficiência das suas ações. Diversos autores, como Hudson (1999) e Tenório (2001), propõem que as organizações do terceiro setor se apropriem de alguns conceitos administrativos, que foram desenvolvidos prioritariamente para atender a lógica de mercado – Estado e setor lucrativo, para que a integração dos setores seja menos conflituosa, e os recursos recebidos sejam mais bem aplicados.

O indicador social é outra medida de desempenho, “em geral é quantitativa dotada de significado social substantivo” (VILLAMONTE, 2001), usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrado, de interesse teórico ou prático, mais do que estatísticas públicas, como os censos demográficos, pois é a informação quantitativa contextualizada.

Tal ferramenta quantitativa é instrumento operacional para monitoramento da realidade social, e é mediante um indicador social que se poderá avaliar se os resultados de determinado programa social alcançou seus objetivos ou não. Por exemplo: diminuição da taxa de evasão escolar em determinado período de tempo.

Os indicadores sociais devem estar presentes nos projetos que visam à captação de recursos, pois como repetidamente se colocará nesta dissertação, os recursos privados serão destinados a projetos que tragam melhorias reais à sociedade.

#### 2.2.4 Estabelecimento de parcerias

A dinâmica das relações de troca na sociedade será alterada cada vez mais rápido. As organizações do terceiro setor de assistência social e as empresas privadas precisam estabelecer parcerias para continuar existindo. “Prosseguir sozinha é rumar rapidamente para a lista de estratégias ameaçadas de extinção” (AUSTIN, 2001, p. 24).

A complexidade da parceria intersetorial é causada, entre outros aspectos, porque os indicadores de desempenho são visivelmente diferentes; contudo, apesar dessa dificuldade, a busca da parceria entre organização de assistência social e empresa privada é imprescindível. Por intermédio dessas parcerias as atividades que seriam desenvolvidas isoladamente passam a ser desenvolvidas em conjunto, maximizando esforços e recursos.

É claro que a parceria não é estabelecida no seu mais profundo grau, desde o primeiro momento. Porém, as organizações do terceiro setor de assistência social que buscam firmar parceria com empresas privadas devem ter cuidado para que as expectativas de ambos os parceiros estejam claras e sejam viáveis.

Por sua complexidade, a parceria intersetorial é um processo de aprendizado contínuo no qual devem ser respeitadas, segundo Austin (2001),

algumas diretrizes: 1) checar se há vinculação com os objetivos por parte das pessoas de ambas entidades; 2) checar se há clareza de objetivos de ambos os parceiros; e 3) se há congruência de missão, estratégia e valores. Seguindo essas diretrizes, deve-se estabelecer um processo de comunicação contínua e efetiva em perspectiva de longo prazo.

As parcerias implicam muito mais que dar e receber doações. Elas implicam mobilizar e combinar múltiplos recursos e capacidades para gerar benefícios para ambos os parceiros e valor social para a comunidade.

## **2.3 Empresas e Responsabilidade Social**

### **2.3.1 As empresas e os consumidores**

Atualmente, percebe-se a crescente necessidade de uma postura socialmente responsável por parte das empresas, sejam elas com ou sem fins lucrativos, objetivando ou não um diferencial competitivo. Nesse contexto, o desenvolvimento e o financiamento de programas sociais vêm sendo utilizados por algumas empresas como opção estratégica que propicia benefícios, gerando uma relação na qual todas as partes envolvidas ganham. Esse movimento de integração com a comunidade cresce na proporção direta da conscientização dos consumidores sobre seu poder de persuasão diante das grandes empresas, exigindo que elas comecem a investir em projetos sociais para não sofrerem boicotes em massa.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Ethos em 2000 e 2001, com cidadãos espalhados em diversas capitais brasileiras, pôde-se averiguar que há várias pessoas atentas às questões de responsabilidade social, ética nos negócios, meio ambiente, dentre outras que envolvam parâmetros de igualdade e justiça social, conforme se vê na figura 1. Essa figura demonstra que houve um sensível aumento, entre 2000 e 2001, de pessoas entrevistadas achando que é mais importante investir em questões éticas do que em outros quesitos. Aspectos tais como marcas, fatores econômicos e estratégias foram menos mencionados do que a ética. Vale ressaltar que, embora o crescimento seja ainda pequeno, o percentual dedicado às questões de responsabilidade social e impacto ambiental sinalizou

crescimento. Pode-se interpretar essas informações como o início de uma nova atitude.

<b>Menções espontâneas</b>	<b>Total %</b>	<b>Total %</b>
	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Tratamento dos funcionários e ética nos negócios</b>	<b>51</b>	<b>63</b>
<b>Impacto ambiental</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Responsabilidade para com a sociedade num sentido mais amplo</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Qualidade, imagem/prestígio/nome/reputação da marca</b>	<b>34</b>	<b>28</b>
<b>Fatores econômicos/financeiros/tamanho</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Estratégia e gerenciamento dos seus negócios</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Fonte: Instituto Ethos

Figura 1 – Aspectos mais importantes para julgar se uma empresa é boa.

No sentido mais amplo a responsabilidade social obteve 4%, o dobro de menções do ano anterior. Não é um número expressivo ainda, mas indica um movimento da formação de um consumidor mais crítico e atento às questões sociais.

### 2.3.2 Estratégias das Empresas no Brasil

Na pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), na qual a autora participou voluntariamente do trabalho de campo da Região Sul, em 2001 teve sua amostra composta por 165 mil empresas privadas na região. Essa pesquisa revelou que 75 mil empresas realizaram algum tipo de doação social para a comunidade, abrangendo desde pequenas doações até grandes projetos estruturados.

Dessas 75 mil empresas, apenas 6% realizaram ou apoiaram as ações assistenciais destinadas à manutenção da vida de cada indivíduo, como: creches, asilos, centros de atendimento ao portador de deficiência etc. As demais realizam ações sociais específicas para os seus colaboradores. Esse percentual está bem abaixo do da Região Sudeste, que teve 22% das 300 mil empresas pesquisadas apoiando tais ações sociais.

O investimento social agrega valor à imagem da empresa (CAMARGO et al., 2001). Atualmente, fabricar um produto de qualidade não é mais suficiente: o

valor ético se tornou muito importante. A atuação do setor privado na área social passa a ser uma questão estratégica para a sustentabilidade de ambas as entidades.

As empresas podem fazer as doações sociais mediante incentivos fiscais ou por pura filantropia. Independente da forma, é muito interessante ter as empresas com fins lucrativos envolvidas nos processos de transformação social.

Apesar de louvável, o financiamento de projetos sociais deve ser feito de maneira consciente. Muitas empresas doam recursos somente pensando em associar sua marca à defesa de interesses sociais, visando ao lucro. Isto pode fazer com que a comunidade perceba a empresa explorando uma causa apenas para benefício próprio, e então a estratégia de apoiar ações sociais pode ter resultado oposto ao desejado.

Nada obsta, porém, que se divulguem as ações apoiadas, como também não é antiético associar a marca a uma causa social; mas as ações de divulgação devem ser feitas com bom senso e sem apelo emocional. “Ostentar uma boa imagem também faz parte da estratégia de empresas da nova economia, que já nascem com base numa política social” (CAMARGO et al., 2001, p. 102). Porém, não se deve nunca tentar “comprar” uma imagem com o financiamento de projetos isolados.

A diversidade de termos utilizados para designar a participação das empresas na área social chega a confundir. Filantropia empresarial, responsabilidade social e investimento social privado são alguns dos termos que, embora aparentemente similares, são práticas diferentes.

### 2.3.3 Responsabilidade social

Responsabilidade social é a adoção e disseminação de valores, condutas e procedimentos positivos dos pontos de vista ético, social e ambiental. Implica estreitamento do vínculo das empresas com as comunidades (CAMARGO et al., 2001). Pode ser considerada também como a forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Segundo Voight (2002), é composto por empresas privadas que buscam excelência e sustentabilidade em seus negócios através da ética no mercado.

Uma das ferramentas para medir a responsabilidade social corporativa são os indicadores propostos pelo Instituto Ethos para disseminar a prática da responsabilidade social. Tais indicadores são compostos de questões que avaliam a relação da empresa quanto a: valores e transparência, e seu relacionamento com os seguintes públicos: governo e sociedade, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e comunidade.

A responsabilidade social vai além do investimento social, pois engloba também o legítimo interesse da empresa em desenvolver as melhores práticas com todos os públicos com que se relaciona.

#### 2.3.4 Investimento social

O investimento social é um novo conceito que visa a ampliar o conceito de filantropia empresarial: além de doar os recursos, a empresa se compromete com a causa. O investimento social é o financiamento feito de maneira consciente, sistematizada e comprometida com o desenvolvimento social, as ações definidas de acordo com a necessidade da comunidade e não com a estratégia de atuação e negócios da empresa.

Segundo Voight (2002), as práticas de investimento social privado não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização. É justo que a empresa ganhe um valor agregado à sua imagem. Mas isso deve acontecer no decorrer do processo, jamais ser o fator principal. As empresas atualmente estão fazendo investimentos sociais porque, além de melhorar seu relacionamento com o mercado, elas contribuem para alcançar o desenvolvimento sustentável da comunidade.

O investimento social pode “começar” com a alocação de recursos para uma causa social, mas deve tornar-se gradativamente um envolvimento real, transportando para o terceiro setor: técnicas de gerenciamento, cultura de resultados, senso de prioridade, recursos materiais e principalmente recursos humanos voluntários (MARTINELLI, 1997).

As empresas têm motivo para fornecer tais recursos: desejam aliar-se a organizações que promovam seus negócios. Querem ter o bom papel de

“provedoras” perante a sociedade e exercendo um papel ativo nas comunidades a que servem (HUDSON, 1999).

As empresas estão financiando organizações, seja diretamente ou através de suas fundações, pois as organizações de assistência social:

- são uma fonte de inovação social;
- trabalham bem na defesa de causas dos grupos minoritários;
- reagem rapidamente quando surgem novos problemas sociais;
- falam com autoridade;
- precisam de capital e raramente acessam financiamento bancário (HUDSON, 1999, p. 276).

Para maximizar seus recursos, os investidores sociais devem fazer as seguintes ações:

- concentrar-se em seus próprios objetivos;
- selecionar estratégias diferentes para atingir objetivos diferentes;
- adotar práticas administrativas que ajudem as organizações do terceiro setor;
- monitorar o desempenho das organizações do terceiro setor e de seus programas de captação de recursos como um todo;
- criar bons relacionamentos com os provedores que adicionem valor (HUDSON, 1999, p. 277).

As empresas fazem investimentos sociais pelos mais variados motivos, mas alguns dos benefícios já obtidos a curto prazo é a melhora da relação com a comunidade, uma valorização da marca e motivação do corpo de colaboradores, entre outros. Quando a empresa avalia seus investimentos sociais a longo prazo, já demonstra estar mais consciente de seu papel de transformadora da sociedade, contribuindo para que seja alcançado o desenvolvimento sustentável.

### 2.3.5 Balanço social

O balanço social é uma ferramenta para identificar as ações de responsabilidade social e o investimento social de uma empresa. A publicação dessa prestação de contas da empresa é estimulada, tanto pelo Grupo de Instituições, Fundações e Entidades (GIFE), quanto pelo Instituto Ethos, que é composto, na sua maioria, de empresas com fins lucrativos já sensibilizadas com os problemas sociais.

O balanço social é a publicação anual e sistemática que apresenta os investimentos e as ações realizadas em benefício – ou prejuízo involuntário da organização – da comunidade, do meio ambiente e de seu próprio corpo de funcionários. Essa forma de apresentar a participação da empresa no desenvolvimento social da comunidade deve ser uma prestação de contas aos *stakeholders*, e proporciona uma comparação ano a ano da evolução do nível de responsabilidade social da empresa. Por isto, o balanço social é uma das ferramentas mais adequadas para divulgar as ações sociais, já que expõe em forma de relatório o conjunto das ações sociais realizadas pela empresa e outros aspectos do seu relacionamento com a comunidade.

### 2.3.6 Leis de incentivo: foco para organizações de assistência social

A área de assistência social não tem recebido muitos incentivos fiscais por parte do governo especificamente. A empresa doadora pode deduzir o valor da doação de seu lucro operacional, até o limite correspondente a 2% deste, para efeito de cálculo do Imposto de Renda a pagar, com base na Lei 9.249/95 – artigo 13, §2º –, desde que a pessoa jurídica doe para entidades que prestem serviços gratuitos em benefício de seus empregados ou da comunidade onde atue. Tal doação deve ser feita a entidade brasileira, sem fins lucrativos, reconhecida como de Utilidade Pública Federal e que aplique seus recursos integralmente na realização de seus objetivos sociais. Neste caso, para que seja considerada sem fins lucrativos, não se admite a remuneração dos dirigentes da entidade. As doações devem obedecer as seguintes regras:

- as doações são feitas diretamente à entidade beneficente;
- a pessoa jurídica doadora deverá manter à disposição da fiscalização declaração em que a entidade beneficiária se compromete a aplicar integralmente os recursos recebidos na realização de seus objetivos sociais, com identificação da pessoa física responsável pelo seu cumprimento, e não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;
- a entidade civil beneficiária deverá ser reconhecida de utilidade pública por ato formal de órgão competente da União (PAES, 2000 p. 404).

Outro incentivo é concedido a doações ao Fundo para a Infância e Adolescência (FIA), que beneficia programas sociais para crianças e adolescentes. Atualmente é possível doar deduzindo até 6% do imposto de renda de pessoas físicas e 1% de empresas. Tal incentivo beneficia apenas as doações realizadas em favor dos fundos controlados pelos Conselhos da Criança e do Adolescente, e nunca diretamente às entidades do terceiro setor. Porém, a autora soube que em 2001, em Santa Catarina, houve casos em que a empresa doadora transferiu seus recursos para os fundos, controlando o destino final dos recursos.

Mas não são só as restrições fiscais que estão bloqueando as doações para o terceiro setor. Cumpre ressaltar que, segundo a pesquisa do IPEA de 1999, um número muito pequeno de empresas (8%), das 300 mil da Região Sudeste que informaram haver feito doações, recorreram às isenções fiscais permitidas pela legislação federal do imposto de renda de 1999 para realizar suas ações sociais. Isto deve ocorrer até por desconhecimento das leis de incentivos e pelo baixo valor a ser doado.

De qualquer forma, uma futura reforma tributária deverá abrir possibilidades para que o terceiro setor construa, a partir de suas próprias iniciativas e tendo sempre em conta sua diversidade, mecanismos mais ágeis, eficientes e criativos de obter financiamentos (fundos sociais públicos e privados, por exemplo).

Algumas organizações de assistência social já têm explorado formas inovadoras de captação de recursos via comercialização de produtos e serviços, associação com administradoras de cartões de crédito para emissão de cartões de afinidade e campanhas de arrecadação de recursos junto ao público em geral. A potencialização dessas iniciativas exige mudanças legais ainda por realizar com vistas a estimular, via incentivos fiscais, a doação de recursos por pessoas jurídicas.

Até que se encontre um sistema de financiamento estatal do terceiro setor que assegure um fluxo regular de recursos com a equidade desejada, é necessário garantir as formas de incentivo fiscal já utilizadas, apesar das imperfeições, (COELHO, 2000) garantindo a dedução feita pelas empresas privadas.

## 2.4 Estratégias para Captação de Recursos

### 2.4.1 Contextualização da captação de recursos

O terceiro setor, apesar de não estar claramente delimitado, caracteriza-se pela negação da lógica do mercado e do Estado, mas precisa recorrer a esses dois setores para obter uma parte significativa dos seus recursos financeiros, gerando situações de colaboração, dependência e até mesmo subordinação. Entre as fontes de recursos do terceiro setor estão os fundos públicos repassados para executar funções que usualmente cabem ao Estado, geração de receita própria por meio de venda de produtos/serviços a associados ou terceiros e doações de empresas e de indivíduos (FALCONER e VILELA, 2001).

As organizações de assistência social como um todo, especificamente as que atuam na área de assistência social, possuem uma identidade filantrópica, mas sem significar que não necessitem de recursos financeiros. O dinheiro aqui recebe uma nova denotação. Em vez de fim em si mesmo, como é natural nas sociedades mercantis, ele é um meio, “um instrumento para a realização dos reais objetivos das entidades” (CAMARGO et al., 2001, p. 59).

Estão surgindo muitas iniciativas em prol ao desenvolvimento social, o que é bom por um lado – mostra que a sociedade civil está se mobilizando; é ruim pelo outro – as organizações de assistência social estão começando a sentir o peso da concorrência na captação de recursos. Mas essa concorrência também pode trazer benefícios, já que exige, das organizações, sistemas de gestão de alta qualidade (HUDSON, 1999) com indicadores de desempenho, “quantitativos e qualitativos” (HUDSON, 1999, p. 161), conceitos novos para as organizações e visam a substituir formas paternalistas e ineficazes de atuação social, com maior preocupação por eficiência de resultado e sustentabilidade (FALCONER e VILELA, 2001).

O principal motivo de buscar recursos junto às empresas privadas é que um dos financiadores históricos das organizações de assistência social – “o governo – não possui recursos suficientes para atender a demanda existente no país” (BRASIL, 1999a), e as agências de desenvolvimento internacional estão pulverizando seus recursos entre as diversas organizações que atuam na área social em todo o mundo.

As organizações de assistência social estão sentindo a necessidade de diversificar suas fontes de financiamento para não continuarem tão financeiramente vulneráveis. A dificuldade dessa área em gerar receitas próprias aumenta ainda mais sua necessidade de captação de recursos. A opção é ampliar os recursos provenientes de empresas privadas, impondo adoção de novas estratégias.

Diversos benefícios são agregados quando uma organização consegue captar recursos junto às empresas privadas. A associação com uma empresa respeitada agrega credibilidade às ações da organização, trazendo recursos que viabilizam a expansão da capacidade de atendimento e ainda proporciona uma comunicação versátil com diversos públicos.

Quando se pensa na captação de recursos, há uma preocupação constante do tipo de interferência que pode ocorrer: a situação de dependência e subordinação, abominada pelas organizações de assistência social. É claro que qualquer financiamento: de empresas, do governo, das organizações de cooperação internacional, pode interferir de alguma forma nos objetivos e nas formas de atuação da organização, mas tal interferência só pode ser aceita se contribuir para a maximização dos resultados.

As organizações sem fins lucrativos sobrevivem, na sua maioria, graças aos recursos captados. 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.

Se o terceiro setor continuar dependendo apenas dos financiadores tradicionais, jamais adquirirá maioria política e dificilmente poderá cumprir o seu papel estratégico de espaço para o surgimento de mecanismos de controle social do Estado e de orientação social do mercado.

#### 2.4.2 Estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas

É importante ressaltar que, para a organização sem fins lucrativos captar recursos junto às empresas privadas, é necessário um certo grau de

amadurecimento institucional, porque é necessário que se desenvolva um projeto para captação de recursos que, não há como negar, é um tanto complexo. Este projeto também é chamado por alguns autores, como Ashoka e McKinsey (2001), de “plano de negócios”. Essa expressão pode ser um pouco assustadora para as organizações sem fins lucrativos, que sequer reconhecem suas instituições como “negócio”. Ao tentar superar esse primeiro momento de repulsa pela expressão, as organizações de assistência social poderão verificar que é uma ferramenta gerencial bastante útil no processo de captação de recursos e até para a gestão da organização.

A estratégia básica para captar recursos junto às empresas privadas de maneira sistemática é conhecer um pouco das ferramentas utilizadas por esse setor. O plano de negócio teve origem nos Estados Unidos, onde era exigido para atrair fundos de financiadores particulares. Hoje vem sendo aplicado como instrumental de análise, estruturação e apresentação da viabilidade e atratividade dos negócios de empresas, sejam elas consolidadas ou novas. Para minimizar possíveis resistências vamos denominá-lo apenas “projeto de captação de recursos”.

O projeto de captação de recursos apresenta a organização, o problema/necessidade, detalhamento de estratégia de solução e maneira de contribuição da doação dentro da estratégia traçada, entre outros pontos que serão colocados a seguir. “A receptividade dos financiadores aumenta sensivelmente quando no projeto constam também os indicadores de seu sucesso e os meios pelos quais ele poderá ser medido” (CAMARGO et al., 2001, p. 90).

Todavia, antes de desenvolver qualquer projeto de captação a organização deve estar estruturada, atender aos pré-requisitos de: ter conhecimento sobre a melhor constituição jurídica, títulos e certificados que facilitem o alcance dos objetivos, ter o foco de atuação definido, estabelecer a comunicação adequada com a comunidade, ter à disposição recursos humanos, contratados ou voluntários, capacitados para executar e gerenciar as ações propostas e, finalmente, ter uma boa administração financeira, clara e transparente, conhecendo a composição dos recursos disponíveis.

Nesta dissertação tais pré-requisitos organizacionais serão divididos em categorias, pois eles contribuem para o sucesso ou insucesso na captação de recursos junto às empresas privadas. Nos próximos itens se verá como esses pré-

requisitos interferem no processo de captação, e qual a estrutura sugerida para desenvolver o projeto de captação de recursos.

#### 2.4.2.1 Constituição jurídica, títulos e certificados

Como foi colocado anteriormente, no tópico “legislação”, do capítulo dois, as organizações de assistência social podem ter constituições jurídicas distintas e ainda requerer títulos e certificados diversos. A constituição jurídica pode impactar na captação de recursos, principalmente por dois motivos: 1) estabelece obrigações e benefícios diferentes, aumentando ou diminuindo o custo de cada projeto; e 2) a posse de certos títulos e certificados, fornecidos por órgãos oficiais, legitima, ainda mais, a atuação da organização.

Independente de composição jurídica e qualificação distintas, as organizações que integram este setor devem ser orientadas por valores (HUDSON, 1999), ou seja, devem ter um objetivo social definido, com o público beneficiado a ser atendido ou a causa a ser defendida.

Conforme Weeden (1998), as empresas privadas que desejam fazer investimento no setor devem buscar organizações de assistência social que sejam institucionalmente reconhecidas. Os títulos e prêmios (em âmbito nacional e internacional de qualquer origem) bem como os certificados, recebidos de órgãos oficiais, contribuem para dar credibilidade às organizações sem fins lucrativos.

#### 2.4.2.2 Missão e área de atividade

Em termos conceituais, a missão é a própria razão de ser de uma organização, “a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços” (TENÓRIO, 2001, p. 30).

Caso a missão não esteja definida, ou não seja muito clara, a organização pode enfrentar problemas que vão desde o desalinhamento dos projetos até o questionamento da sua própria existência, bloqueando, nesses casos, todas as possibilidades de captação de recursos.

As organizações sem fins lucrativos de assistência social trabalham no enfrentamento da pobreza, que pode ser atacada de diversas formas. Cada linha de “ataque” foi definida neste estudo como área de atividade. A classificação internacional das organizações sem fins lucrativos para estudos comparativos (*International Classification of Nonprofit Organizations* - ICNPO) elencou 12 linhas: cultura e recreação, educação e pesquisa, saúde, assistência social, associação profissional, ambiental, desenvolvimento, filantropia, internacional, defesa dos direitos humanos, religiosas ou outras.

O estabelecimento da linha de atividade facilita a elaboração de projetos e o reconhecimento da comunidade pelo serviço prestado, legitimando e apoiando o recebimento de investimentos sociais.

#### 2.4.2.3 Comunicação com a sociedade

Uma das questões que causam bastante controvérsia é a comunicação da organização do terceiro setor de assistência social com a sociedade. Como muitas organizações são provenientes das ações da Igreja Católica, difundiu-se durante muitos anos que divulgar as ações desenvolvidas pela organização poderia parecer sensacionalista e hipócrita e, por isso, toda organização deveria promover suas ações sem se preocupar em divulgá-las.

Devido a diversos conceitos equivocados de marketing social, as organizações se sentem confusas e aumentam suas resistências quanto ao tema. Para minimizar o impacto dessa confusão conceitual será feito um breve histórico do marketing social até os dias de hoje; posteriormente, serão colocadas as vantagens de se ter uma comunicação efetiva com a sociedade.

##### 2.4.2.3.1 Marketing social

O marketing social começou a ser utilizado no final dos anos 60 em relação aos programas de saúde pública. Desde aquela época houve uma rejeição a essa ferramenta, vista até então somente como um meio de promover a ação social e não de educar.

A partir daí, Fontes (2001, p. 80) expõe que o marketing social passou por “três gerações que estimularam a sua evolução”. A primeira geração, baseada no livro de Richard Manoff – “Marketing Social” – , publicado em 1985, defendeu a utilização dos meios massivos de comunicação como contributo para a transformação social. A segunda geração se baseia nos conceitos colocados no livro “Marketing social: estratégias para a mudança de comportamento”, escrito por Philip Kotler e Eduardo L. Roberto, em 1989. Esse trabalho defende o uso do marketing social e todas as suas ferramentas que compõem o marketing mix como grandes contribuidores para a transformação social.

Finalmente, a terceira geração não elimina os conceitos e proposições colocadas pelas gerações anteriores; somente amplia a finalidade do marketing social que passa a ser conceituado por Schiavo (1999, p.29) como:

a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social.

Ao conceito exposto na terceira geração vincula-se o movimento de transformação social mais amplo com a formulação e reformulação de políticas públicas e sociais.

Outro ponto que deve ser ressaltado é a diferença do marketing comercial para o marketing social, que reside no produto. Quando uma empresa quer agregar valor social ao produto, não está fazendo marketing social. O marketing social é feito quando se trabalha especificamente em cima de um “produto social – representado por um conhecimento, atitude ou prática específica” (FONTES, 2001, p. 97). Normalmente é o marketing utilizado pelas organizações de assistência social.

#### 2.4.2.3.2 Justificativas para a comunicação com a sociedade

Quando novos atores são envolvidos como parceiros no contexto, como as empresas privadas, torna-se crucial desenvolver boas estratégias de comunicação. Segundo Fontanella (2001), a organização deve saber comunicar de maneira adequada informações sobre a própria organização e a causa a ser atendida, pois quando torna pública sua atuação legitima a ação, e prova à

sociedade sua capacidade técnica de atuação e lisura no planejamento financeiro. Esses aspectos atraem as empresas privadas que se preocupam em ligar seu nome a ações sociais que sejam percebidas pela sociedade como efetivamente positivas.

Grande parte das organizações sem fins lucrativos são hoje dependentes de recursos oriundos de fundações, empresas ou doações de pessoas físicas. Assim, outro importante requisito para organizações que desejam começar ou continuar a captar recursos é acompanhar e conhecer o cenário dos potenciais financiadores – crises econômicas, novos impostos ou incentivos influenciam na decisão por doações. Mas antes de tudo, conforme coloca Fontanella (2001) a organização deve mostrar que a sua causa e a própria organização trazem benefícios para a comunidade.

Também é importante comunicar informações sobre a organização: suas propostas, sua capacidade de trabalho e os resultados que a organização vem alcançando ou pode vir a alcançar. Para comunicar de maneira adequada deve-se saber com qual público a organização deseja comunicar-se, o que realmente deseja dizer e, com base nesses aspectos, selecionar a mídia mais adequada.

É importante que a organização se preocupe em divulgar informações sobre a causa a ser atendida. Dados estatísticos que comprovem o agravamento da situação ou, em alguns casos, a diminuição dos problemas atendidos, demonstram que a organização conhece a causa e que, através de determinadas ações, pode educar a comunidade para que auxilie na mudança do *status quo*.

Apesar das resistências na divulgação de informações, a captação de recursos junto às empresas privadas está ligada diretamente à transparência e ao reconhecimento, por parte da sociedade, da importância da organização para a melhoria da qualidade de vida da comunidade atendida (FONTANELLA, 2001).

#### 2.4.2.4 Recursos humanos

Buscando as origens do voluntariado, se forem desconsideradas as manifestações caridosas de cunho religioso que sempre existiram, vamos encontrá-las nas idéias paternalistas de benemerência do século XIX. As famílias mais ricas, por intermédio das suas mulheres, davam, de forma desordenada ajuda financeira para “os mais necessitados” (CASTRO, 1999).

O voluntariado emerge, na sua grande maioria, dos movimentos nas comunidades carentes, e é praticado em organizações sem fins lucrativos, geralmente dirigidas por pessoas sem conhecimentos básicos sobre gestão administrativa, com louváveis exceções. A falta de profissionalização, tanto dos dirigentes quanto dos demais voluntários, faz com que o auxílio do terceiro setor no crescimento sustentado da sociedade se torne muitas vezes desordenado e com baixa capacidade de articulação econômica e governamental.

Mas aos poucos, com o exemplo dos países mais desenvolvidos, tal situação está sendo mudada, mas isto só será realmente “alterado quando a capacitação do profissional desse setor for um perfil aceito e valorizado” (MARCOVITCH, 1997, p. 126). A capacidade de gestão relacionada com a profissionalização dos dirigentes e demais colaboradores das organizações que compõem o terceiro setor contribuirá efetivamente na busca da coesão social.

As organizações que compõem o terceiro setor devem ser “modernas, abrangentes e institucionalizadas” (MARCOVITCH, 1999, p. 125). Assim, elas tornam-se “responsáveis, duradouras e conseqüentes” (MARCOVITCH, 1999, p. 125). Também podem tornar-se geradoras de empregos para a resolução de problemas de interesse coletivo.

Algumas organizações de assistência social ainda resistem a contratar técnicos que tenham o conhecimento necessário para desenvolver as ações propostas, por ser oneroso. Mas se quiser êxito na captação de recursos junto às empresas privadas, é recomendável que a organização contrate técnicos que conheçam os conceitos de comunicação social e desenvolvimento de projetos.

O convívio do voluntariado com a profissionalização nem sempre é tranqüila e pode ser mais uma dificuldade para o alcance dos objetivos. Por isso, conciliar interesses de diversos profissionais, voluntários ou não, em um único interesse coletivo é uma das grandes dificuldades na gestão de uma organização do terceiro setor.

A profissionalização do terceiro setor visa a afastá-lo das ações de benemerência, dos trabalhos voluntários sem organização adequada que conseqüentemente não impactam de forma significativa na comunidade. Uma organização de assistência social não pode preocupar-se em atender somente o asilo dos velhinhos, mas deve tratar o problema do idoso como um todo, desde o motivo que leva esse idoso à organização, identificando a causa que faz com que

esse cidadão de idade avançada esteja desamparado pela família e pelo governo e precise recorrer a estranhos para manter o mínimo dos seus direitos atendidos, como alimentação, higiene e moradia. O objetivo da profissionalização é propor soluções definitivas para antigos problemas sociais.

#### 2.4.2.5 Fontes de financiamento

As fontes de financiamento das organizações do terceiro setor variam tanto quanto suas origens e objetivos. No Brasil as chamadas organizações não-governamentais, que também compõem o terceiro setor, cresceram e se multiplicaram com forte apoio da cooperação internacional. Agências privadas de desenvolvimento, muitas das quais ligadas às igrejas dos países da Europa Ocidental e da América do Norte, apoiaram, desde os anos 70, projetos de educação popular, defesa de direitos e melhoria da qualidade de vida comunitária.

Na década de 90 esse padrão de financiamento entrou em crise em função de um conjunto de fatores: explosão do número de ONGs brasileiras e ampliação de seus orçamentos, realocação de recursos das agências européias para a Europa do Leste, prioridade crescente atribuída à África, aumento do desemprego e das carências sociais no interior das sociedades européias e certo desencanto com a persistência da pobreza e da desigualdade no Brasil.

Para efeito de estudo comparado, uma pesquisa denominada John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Research Project, que é realizada desde 1992 (LANDIN e BERES, 1999), detectou que, de todos os subconjuntos de organizações que compõem o terceiro setor, na média dos 22 países<sup>4</sup> pesquisados, a receita oriunda de cobrança de taxas ou de pagamento por serviços representa 49% do total dos recursos. Outros 40% provêm de receitas com origem no governo, e apenas 11% dos recursos são provenientes de doações de indivíduos e empresas.

Segundo a mesma pesquisa, as fontes de recursos das organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil seguem composição semelhante. Na mesma pesquisa foi levantado que no Brasil, em 1995, os recursos dessas organizações

---

<sup>4</sup> São eles: Holanda, Irlanda, Bélgica, França, Grã-Bretanha, Alemanha, Espanha, Áustria, Finlândia, República Tcheca, Hungria, Eslováquia, Romênia, Austrália, Estados Unidos, Israel, Japão, Argentina, Peru, Brasil, Colômbia e México.

eram compostos por 68,3% de receitas próprias, 14,5% do governo e 17,2% de doações privadas; destas últimas apenas 3,2% eram provenientes de empresas com fins lucrativos e 14% de indivíduos. Convém salientar que em nenhum dos 22 países estudados as doações foram a principal fonte de recursos do setor.

A heterogeneidade de estruturas e formas de atuação é uma das características mais marcantes do terceiro setor. As fontes de financiamento para o desenvolvimento de suas atividades também diferem. Ainda segundo a mesma pesquisa, que utilizou a classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos - *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO), as entidades que atuam na área de assistência social têm, na sua composição de fontes de recursos, 48% dos recursos provenientes do governo e 52% provenientes de doações, englobando aí doações individuais, corporativas e de agências internacionais de desenvolvimento.

Evidencia-se o fato de que as organizações do terceiro setor que atuam na área de assistência social com crianças, jovens ou idosos, entre outros, trabalham com um público que, na sua maioria, não tem condições financeiras para pagar pelos serviços recebidos, portanto dificulta a geração de receitas próprias, criando uma dificuldade a mais para a sua sustentabilidade.

Historicamente, um grande financiador das organizações assistenciais era a Igreja, aliada ao Estado. É uma longa história em que se cria, ainda em tempos coloniais, um padrão de financiamento baseado na doação de indivíduos da classe senhorial, da Igreja (e de contribuições individuais através da Igreja) e da Coroa (de onde vinham insenções fiscais, subvenções, doações de terras etc.) como das santas casas de misericórdia (LANDIM e BERES, 1999).

Embora historicamente as organizações do terceiro setor de assistência social dependam mais das doações privadas do que dependem outras organizações, como se viu, para efeito de estudo comparado, na pesquisa da Universidade John Hopkins essa relação de dependência passa por redes de relações diferenciadas conforme o conjunto de entidades estudadas, construídas em termos de afinidades específicas e socialmente qualificadas.

Somente com a composição dos recursos e sua aplicação exposta de forma clara e transparente será possível captar mais recursos. Também é essencial conhecer as possíveis fontes de financiamento para buscar novas parcerias.

#### 2.4.2.6 Estrutura do projeto de captação de recursos

O desafio do terceiro setor no Brasil depende hoje, em grande parte, de sua resposta às dificuldades de financiamento, pois para captar, mormente junto às empresas privadas, é preciso vencer o “desafio da eficiência”, mostrando a capacidade e a competência das organizações que compõem o setor (SALAMON, 1997).

Para captar recursos, diversos autores como Fontanella (2001) e Camargo et al. (2001) sugerem que a organização sem fins lucrativos desenvolva um projeto, no qual será definido de maneira clara e motivadora o público beneficiário da organização e a causa a ser atendida. Deve também elaborar um diagnóstico financeiro da organização e ter claro qual é o custo da organização e do projeto, mês a mês. Para a captação é recomendável definir metas, com cotas de captação definidas, e prazos para que ao final de cada período possam ser avaliados os resultados e, com base neles, planejar as ações para o período seguinte.

A estrutura básica de um projeto de captação de recursos, mesclando as propostas de diversos autores como Fontanella (2000), Ashoka e McKinsey (2001) e Falcão (2002), deve conter:

- ◆ **Apresentação da organização:** neste tópico é importante explicitar a “missão da organização e sua visão de futuro, [explicando] a sua linha estratégica de atuação social e como esta se traduz em números” (ASHOKA e MCKINSEY, 2001). Deve-se colocar os parceiros com que a organização já conta (FONTANELLA, 2001) e discriminar as realizações já alcançadas pela organização (FALCÃO, 2002).
- ◆ **Apresentação do produto/serviço:** quando a organização precisa captar recursos para implantação ou ampliação de uma ação social, esta deve ser consistente com a missão da organização. Deve também especificar como a ação social atenderá uma necessidade da comunidade. Além disso, deve justificar a necessidade do investimento e apresentar benefícios realísticos, precisos e que incluam indicadores de maneira mensurável e identificável.

- ◆ **Análise do mercado:** quando o projeto visa à captação de recursos para desenvolver ou ampliar determinada ação social, deve-se analisar se há empresas interessadas em financiar esse tipo de projeto. Também deve-se desenvolver argumentos consistentes para justificar o projeto e o possível interesse do público-alvo, e nesse caso as empresas privadas, no financiamento. Nessa ocasião deve-se buscar o máximo possível de informações dos potenciais financiadores. É o que Falcão (2002) denomina de pré-projeto.
- ◆ **Marketing:** neste tópico são abordados três elementos: canais de distribuição, preço e comunicação (ASHOKA e MCKINSEY, 2001). A organização deve interessar-se por desenvolver os conceitos de marketing do projeto, pois desta forma estabelece o que a organização permuta com os públicos, isto é, o que cada parte dá e recebe (KOTLER, 1978). Simplificando, é a troca que ocorre entre a caridade e os doadores. A caridade oferece ao doador um sentimento de boa consciência ou bem-estar; no caso da empresa privada, esta poderá associar a sua marca à solução de uma causa social, recebendo o apoio e o respeito dos consumidores, em troca do dinheiro ou de outras contribuições disponibilizadas.

O maior desafio de marketing é desenvolver fundos suficientes para a organização de serviços, através da concorrência eficiente pelo interesse e atenção de doadores, contra um grande número de outras organizações de serviços, que também procuram apoio dos mesmos doadores (KOTLER, 1978, p. 48).

Neste ponto deve ser exposto qual valor será agregado à empresa com o financiamento de tal projeto. Não haverá necessidade de expor em mídia aberta a ação da organização, mas a exposição adequada, na mídia correta, pode alavancar mais investimentos por parte das empresas privadas, pois os consumidores perceberão que existem empresas preocupadas e engajadas com os problemas sociais. Assim os próprios consumidores poderão cobrar, pela opção de compra, qual empresa tem a melhor política social, merecendo ser privilegiada em detrimento de outra que ainda não investe em projetos sociais.

- ◆ **Equipe gerencial:** a escolha do pessoal que trabalhará no projeto é outro fator crucial. É importante colocar a pessoa certa no lugar certo, incluindo os nomes dos colaboradores externos mais importantes, para aumentar a credibilidade na capacitação da equipe (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).
- ◆ **Planejamento financeiro:** o objetivo do planejamento financeiro é avaliar se a organização consegue manter-se financeiramente operante. Esse tópico deve contemplar o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa (ASHOKA e MCKINSEY, 2001). No planejamento financeiro faz-se uma análise da relação custo/benefício, determinando se o projeto é viável (FALCÃO, 2002).
- ◆ **Riscos e oportunidades:** o projeto para captação de recursos é instrumento que busca antever todos os possíveis acontecimentos em uma organização, com o objetivo de antecipar ações para minimizar eventuais riscos, assim como prepará-la para capturar potenciais oportunidades.

Devem ser consideradas três dimensões de riscos e oportunidades: mudanças na atuação de financiadores e doadores, mudanças na legislação e, por último, mudanças na demanda e na oferta (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).

As empresas privadas que tenham interesse em apoiar financeiramente a organização checará se a equipe técnica está habilitada a “gerir” o projeto, e se os possíveis riscos já foram previstos. Para a empresa é muito importante que o projeto atinja os objetivos propostos, para que, ao se associar com determinada organização, a empresa privada não seja associada a eventual fracasso ou até erro de determinada ação social.

- ◆ **Plano de implementação:** esse tópico deve detalhar como o projeto será implementado, especificando as principais atividades, prazos de cumprimento e responsáveis (ASHOKA e MCKINSEY, 2001). O plano de implementação pode ser chamado também de “cronograma” (FALCÃO, 2002).

O projeto de captação de recursos a ser apresentado ao potencial financiador deve ser bastante claro, sucinto, porém completo, respondendo os principais questionamentos de um potencial investidor. Deve apresentar a causa

social a ser trabalhada, a organização e sua missão, o trabalho que será realizado, qual a destinação dos recursos doados, o serviço que será prestado à comunidade e o resultado a ser alcançado.

O projeto de captação de recursos das organizações de assistência social pode ser excelente ferramenta para a sustentabilidade. Uma vez finalizado, torna-se documento abrangente a respeito da organização, suas metas, impacto social e estrutura organizacional. Se bem elaborado, fornece subsídios suficientes para o potencial investidor avaliar com clareza se realmente vale a pena financiar determinada organização, ampliando suas chances de captação de recursos (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).

Em comparação com os indivíduos, as empresas decidem mais racionalmente se vão investir em determinado projeto social; portanto, convém desenvolver um bom projeto e saber quais motivos levariam a empresa a investir, para apresentar uma proposta de acordo com suas expectativas. Ao optar por investir em determinada ação social, normalmente as empresas estarão bastante comprometidas com a causa e provavelmente colaborarão também com seu talento e criatividade em favor da causa abraçada.

A fidelização das empresas doadoras pode ser realizada de diversas formas, mas o agradecimento e a prestação de contas nunca podem faltar. Para adquirir confiança e conhecer melhor a instituição deve-se conhecer a história e fatos marcantes, criando um vínculo maior com a entidade (CAMARGO et al., 2001), e demonstrar, tanto para a empresa quanto para a comunidade, a importância e os resultados dos recursos recebidos.

Além de desenvolver um bom projeto, é interessante para a organização conhecer profundamente os potenciais financiadores. As organizações que desejam captar recursos junto às empresas privadas deverão manter um banco de dados com os principais dados de tais instituições, para conhecer-lhes a estratégia de participação em ações sociais. Algumas empresas adotam uma metodologia padrão para apresentação de projetos e já seguem uma linha de investimento social definida, casos em que é possível desenvolver projetos com interesses comuns.

A estrutura de projeto aqui apresentada é uma referência do conteúdo e reflexões necessárias para as organizações que tenham interesse em captar recursos junto à empresa privada. Essa parceria exige uma nova orientação da organização e poderá exigir mudanças drásticas e perturbadoras na organização. Ao

desenvolver o projeto de captação de recursos e analisar a organização sob nova óptica, poder-se-á deparar com fraquezas surpreendentes no seu desempenho, necessidades embaraçosas de modificação das práticas de funcionamento e vazios, conflitos e desusos inesperados nas políticas básicas.

Os recursos das empresas privadas existem, mas têm um preço em termos de eficiência, eficácia e efetividade de cada projeto a ser financiado. Esse preço é que a organização consiga permanecer com os seus valores, com o seu caráter inovativo, combativo – quando necessário, sem jamais se esquecer do desafio da eficiência. Cada projeto possui características e necessidades diferentes e por isto podem requerer documentos com estruturas diferenciadas para melhor expor seus objetivos. Contudo, a estrutura básica aqui apresentada deve ser sempre levada em conta.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Em geral, a metodologia estabelece o caminho do pensamento e da prática utilizados para a abordagem da realidade (MINAYO, 1994), com determinado objetivo. Envolve, ainda, um conjunto de técnicas e concepções teóricas, bem como o “sopro divino do potencial criativo do investigador” (MINAYO, 1994, p. 16). A evidência do referencial metodológico que se “navega”, conforme Azevedo (1997), orienta o pesquisador na busca das fontes e das ferramentas auxiliares de sua pesquisa.

Reportando-se à formulação do problema, seus objetivos gerais e específicos, bem como do referencial teórico e empírico já tratados, com os quais norteia-se a presente dissertação, apresentam-se a seguir, organizados em três etapas, os procedimentos metodológicos utilizados para sua consecução.

A primeira etapa encerra a caracterização da pesquisa, na qual permeiam-se aspectos pertinentes ao tipo e à metodologia da pesquisa, à perspectiva de análise e ao modo de investigação. A segunda etapa contempla a trajetória da pesquisa, definindo os passos percorridos durante e para a realização da pesquisa. Na terceira e última etapa definem-se os limites da pesquisa empírica.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa: tipo, metodologia, perspectiva de análise e modo de investigação**

Este estudo tem como fundamento a **pesquisa quali-quantitativa**, pois também foi empregado instrumental estatístico na análise dos dados coletados na pesquisa empírica. A parte qualitativa envolveu a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto da pesquisadora

com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Assim sendo, a coleta de dados em ambiente natural e a participação da pesquisadora foram indispensáveis na interpretação dos fenômenos e na atribuição dos significados pesquisados, corroborando os objetivos definidos nesta dissertação quanto ao entendimento das organizações de assistência social acerca do tema proposto.

A pesquisa foi trabalhada em duas etapas: a **descritiva e a exploratória**. A etapa descritiva descreve as características da população estudada. A etapa exploratória delinea mais claramente, à medida que o estudo se desenvolve (LUDKE e ANDRÉ, 1996), as categorias para análise das estratégias de captação de recursos. Foi utilizado esse nível de pesquisa, porque o tema abordado foi pouco explorado e porque as pesquisas existentes sobre o assunto utilizam-se de referenciais e conceitos distintos, dificultando o desenvolvimento do referencial teórico.

Na primeira etapa da construção da dissertação, que visa resgatar o tema na literatura pertinente, foram utilizadas a **pesquisa bibliográfica** e a **pesquisa documental**, contextualizando a temática e construindo o referencial teórico.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em “material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p. 65), analisando criteriosamente os trabalhos levantados, já que utilizar dados coletados ou processados de forma equivocada poderia comprometer o resultado deste estudo (GIL, 1999). Trata-se de importante etapa, que compreende ampla pesquisa, para “dar conta do ‘estado’ do conhecimento atual sobre o assunto” (MINAYO, 1996). Foram levantados os estudos específicos já desenvolvidos, determinando quais conceitos serão utilizados ao longo da pesquisa.

A pesquisa documental fundamentou-se em material que ainda não havia recebido tratamento analítico, tal como documentos oficiais e reportagens, dentre outros, e aqueles que, de alguma forma, já foram analisados, como relatórios de atividades de empresas e tabelas estatísticas (GIL, 1989). Esse material foi utilizado para suprir a limitação de estudos científicos sobre a captação de recursos das organizações de assistência social junto às empresas privadas.

Com base no referencial teórico, teve início a **pesquisa empírica**. Nela a predominância da técnica de pesquisa abordou a **observação sistemática**, a aplicação de **questionário** e a **entrevista focalizada**.

A **observação sistemática** (GIL, 1999, p. 114) aconteceu na entrega e na retirada dos questionários, tarefas realizadas pela própria pesquisadora. Essa técnica de observação, segundo Gil (1999, p. 114), implica estabelecer, antecipadamente, as categorias necessárias à análise da situação. As categorias utilizadas nessa técnica foram as mesmas que compõem o questionário.

O **questionário** pode ser definido como

a técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas (GIL, 1989, p. 128).

Composto de 6 (seis) páginas com 32 (trinta e duas) questões, o questionário utilizado neste estudo foi entregue às organizações sem fins lucrativos que atuam na área de assistência social, sediadas na Grande Florianópolis, que é o grupo pesquisado. Está dividido em duas categorias: 1) Pré-requisitos organizacionais: contempla os dados da organização, constituição jurídica, áreas de atividade, divulgação das informações, fontes de financiamento, recursos humanos; e 2) Projeto de captação de recursos que contempla informações sobre captação de recursos propriamente dita e doação de empresas.

No momento de retirar os questionários respondidos, algumas organizações pesquisadas foram entrevistadas. O tipo de **entrevista** utilizado foi a **focalizada**, pois abordou especificamente as estratégias ou (ausência delas) para captação de recursos junto às empresas privadas.

Finalmente, a **sistematização** ocorreu com a **análise e a interpretação** dos dados. A análise teve como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitasse o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação teve como objetivo procurar o sentido mais amplo das respostas (GIL, 1999, p. 168). A interpretação foi feita mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica. Parte dos resultados da pesquisa foram apresentados graficamente.

Quanto à **perspectiva de análise**, a evolução histórica dos fenômenos culturais e sociais que envolvem as organizações de assistência social pesquisadas, enfrentando os desajustes decorrentes dos problemas sociais que se pretende resgatar com suas ações e no estabelecimento de estratégias para captação de recursos visando sua sustentabilidade, leva à conclusão da perspectiva de análise **diacrônica**.

Os **procedimentos de investigação** adotados obedeceram ao critério **amostral**.

### **3.2 A Trajetória da Pesquisa**

A elaboração desta dissertação exigiu o desenvolvimento de providências e tarefas que acompanharam a evolução diária das atividades pessoais e profissionais da pesquisadora em busca dos resultados almejados. Esses trabalhos dividiram-se, de forma global, em dois estágios – a pesquisa bibliográfica e documental, e a pesquisa empírica – que não ocorreram linearmente, mas sim concomitantemente, em face da alteração decorrente entre as várias considerações e concepções presentes com o desenvolvimento do trabalho.

#### **3.2.1 A pesquisa bibliográfica e documental**

A pesquisa bibliográfica e documental resulta da contextualização da temática pertinente e do referencial teórico, os quais foram apresentados em dois capítulos distintos.

No primeiro capítulo contextualizou-se a temática e a problemática concernente ao assunto, permeando as concepções sobre as organizações de assistência social e suas estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas visando à sustentabilidade e à melhoria da qualidade de vida das comunidades. Isso pode ser verificado nos dados compilados e na literatura consultada que mostram a atual crise social enfrentada pela sociedade brasileira, decorrente em parte, de as políticas de “desenvolvimento” estarem descoladas das

políticas sociais. E como uma das possíveis soluções para este problema: o fortalecimento das organizações de assistência social.

Essa mesma discussão também apresenta aspectos iniciais relacionados aos questionamentos quanto à participação do Estado e, mais especificamente, das empresas privadas, no processo de desenvolvimento das políticas sociais propostas pelas organizações de assistência social. Ao ser identificado que uma das principais dificuldades das organizações é a sustentabilidade, foi-se em busca de identificar e conhecer as estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas visando à diversificação das fontes de financiamento.

A obtenção de tais dados e literatura envolveu a pesquisa documental em trabalhos científicos e em outras fontes, como a Rede Mundial de Informações – a internet – e clipagem de jornais e revistas, dando-lhe maior atualidade e objetividade. Com base nos dados disponibilizados no site da John Hopkins University, no estudo da própria universidade e do Instituto Superior da Religião (ISER), a título de estudo comparado, pode-se deduzir que as organizações do terceiro setor de assistência social são as que mais dependem de recursos privados, pois encontram dificuldade em gerar receitas próprias, daí ter sido delimitado o problema em torno delas.

O segundo capítulo, que trata da fundamentação teórica, seguiu os mesmos princípios do capítulo anterior, ou seja, utilizando meios científicos tradicionais, intercalando os dados e a literatura obtidos por intermédio das demais fontes de informação, no intuito de assegurar atualidade e a objetividade necessárias ao estudo. Nesse capítulo, iniciou-se o resgate teórico dos entendimentos acerca do tema proposto, desenvolvido em quatro seções.

A primeira seção contemplou a caracterização e a emergência do terceiro setor no Brasil, e a legislação pertinente consultando autores como Paes (2000) e Coelho (2000), entre outros que já deram contribuições significativas à área.

Na segunda seção foram apresentados os desafios da gestão das organizações de assistência social, tendo como base os estudos de Salamon (1998), Tenório (2001) e Drucker (1997), abordando também as teorias não-convencionais de administração, nominalmente a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais (Ramos, 1989).

Tendo em vista que as empresas privadas estão ampliando os seus investimentos em programas sociais pautadas no conceito de responsabilidade

social, na terceira seção foi feita uma abordagem da relação entre as empresas e as organizações de assistência social, inferindo uma visão sistêmica, evitando-se uma abordagem muito reducionista. Também foram abordadas as leis brasileiras de incentivo para as doações, focando a atividade de assistência social.

Na quarta e última seção, que compõe a fundamentação teórica, avaliou-se o material sobre captação de recursos, com foco dirigido principalmente para as estratégias de parceria entre organizações de assistência social e as empresas privadas. Aqui foram estudadas metodologias propostas pelas organizações Ashoka e Mckinsey (2001) e autores como Falcão (2002), Fontanella (2001), Menegasso (2000), Camargo et al. (2001), Dulany (1997), Kotler (1994), Drucker (1997), Marino (1998) Serva (1997), Mattar (2001) e Weeden (1998). Com base nesses estudos foram estabelecidas duas categorias que, segundo Menegasso (1998, p. 28), refletem “um conjunto de predicados, conceitos, idéias, processos concernentes à mesma dimensão”.

O estabelecimento de categorias pretende utilizar sempre o mesmo critério, mantendo um princípio único de classificação. As categorias que fundamentam a pesquisa de campo emergiram dos referenciais teóricos relacionados à temática em questão e acabaram por formar um caminho para a ida a campo.

As categorias estabelecidas deram uma visão ampla da organização do terceiro setor que capta ou deseja captar recursos junto às empresas privadas. Todas essas categorias servem como base para uma tomada de decisão por parte do investidor privado. As categorias definidas foram: 1) Pré-requisitos organizacionais: constituição jurídica, área de atividade, comunicação com a sociedade, fontes de financiamento, recursos humanos; e 2) Desenvolvimento de projetos de captação de recursos.

### 3.2.2 A pesquisa empírica

A busca da realidade das organizações do terceiro setor de assistência social que fundamenta as evidências empíricas, visando à constatação das estratégias de captação de recursos ali utilizadas, leva à realização da pesquisa de campo, cujo detalhamento sobre os procedimentos adotados vem a seguir.

### 3.2.2.1 O período de levantamento da pesquisa

A pesquisa foi realizada nos meses de março e abril de 2002, por meio de questionário específico entregue às organizações pesquisadas, complementado por visitas pessoais da pesquisadora às organizações e aos respectivos responsáveis, para fazer a observação sistemática e a entrevista focalizada dos fatos cujo estudo ora se apresenta.

### 3.2.2.2 Condições gerais da pesquisa

A proposta desta pesquisa foi conhecer e identificar as estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas utilizadas pelo grupo de organizações eleitas para tal. Entre outras questões, foi necessário levantar alguns aspectos organizacionais que permitiram conhecer o nível de estruturação dessas organizações.

### 3.2.2.3 Contextualização dos sujeitos

O universo eleito pela pesquisa foram as organizações de assistência social que atuam na área de assistência social situadas na Grande Florianópolis, Estado de Santa Catarina. A pesquisa foi nas organizações mapeadas pelo GERASOL - Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Organização e Gestão de Políticas Sociais, do Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), apresentadas no “Relatório da Rede de Prestação de Serviços Sociais da Grande Florianópolis”. Nesse relatório estão mapeadas 162 organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, que atuam na área de assistência social.

Para fins deste estudo foram delimitadas, para a pesquisa, as organizações que desenvolvem atividades de **assistência social, privadas, sem fins lucrativos, que recebem doações** para compor sua fonte de recursos,

chegando ao total de 55 (cinquenta e cinco) organizações entre as já mapeadas. Das 55 (cinquenta e cinco) organizações selecionadas, 5 (cinco) são vinculadas financeiramente a outras organizações que compõem a amostra, sobrando 50 (cinquenta) entidades para serem pesquisadas.

Portanto, a amostra para a aplicação dos questionários foi **não probabilística, do tipo intencional**, que consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, é considerado representativo de toda a população (GIL, 1989). Como havia o conhecimento prévio da população e do subgrupo selecionado (GIL, 1999) pelas informações disponibilizadas no “Relatório da Rede de Prestação de Serviços Sociais da Grande Florianópolis”, esse tipo de amostragem foi aplicado.

#### 3.2.2.4 Questionário

Na busca pelas evidências empíricas, optou-se, como um dos instrumentos de coleta de dados, pelo questionário, que possibilitou atingir grande número de organizações e permitiu que o informante respondesse no momento em que julgasse mais conveniente, além de não expor os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal da entrevistadora.

O questionário foi elaborado basicamente com questões do tipo “fechada”, nas quais foi apresentado ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que fosse escolhida a que melhor representasse a situação (GIL, 1999, p. 129-130), visando a facilitar a tabulação dos dados e a agilização no processo de resposta. Contudo, em todas as categorias foi colocado um campo para comentários, caso o entrevistado sentisse necessidade de expor mais algum dado ou idéia. Algumas questões foram do tipo “dependente”, ou seja, sua resposta dependia “da resposta dada a uma outra” (GIL, 1999, p.131), em situação que demandavam maior detalhamento.

O pré-teste do questionário foi feito com duas organizações, uma de pequeno porte e outra de grande porte, que aceitaram respondê-lo criticando cada questão. Chegou-se à conclusão de que não era preciso mudar as questões, pois todas haviam sido bem compreendidas e eram pertinentes ao assunto.

Como o questionário aborda um tema relativamente complexo para as organizações de assistência social, e este estudo foi delimitado entre as organizações da Grande Florianópolis, a autora entregou-os pessoalmente, estipulando um prazo para devolução. Os questionários (Apêndice A) levados às organizações de assistência social estavam acompanhados de uma carta explicativa (Apêndice B) sobre a pesquisa e sua relevância, e de outro envelope para resposta. Na frente desse envelope era informado o dia em que a pesquisadora iria passar para recolhê-lo, e telefone para contato, caso houvesse necessidade.

Para garantir que os questionários estariam respondidos na data prevista para retirada, esse momento foi precedido por contatos telefônicos com as organizações que os haviam recebido. Mesmo com diversas tentativas de negociação e com ampliação do prazo de entrega, inicialmente estipulado em 20 (vinte) dias, 12 (doze) organizações optaram por não responder o questionário.

Dos 50 (cinquenta) questionários distribuídos, 38 (trinta e oito) foram devolvidos. Entre os questionários devolvidos, 3 (três) foram desconsiderados por não terem as informações mínimas para compor a análise das estratégias de captação de recursos. Portanto, a análise foi feita com base nos dados de 35 (trinta e cinco) organizações sem fins lucrativos, que atuam na área de assistência social. Registra-se, pois, bom aproveitamento, com 70% de questionários respondidos.

Os questionários desconsiderados apresentaram os seguintes problemas: o primeiro trouxe informações incoerentes em todas as categorias; o segundo, que havia sido entregue numa associação de moradores, não tinha as informações mínimas que permitissem uma análise. A autora acredita, que por se tratar de associação de moradores de bairro carente, a falta de pessoas com maior grau de escolaridade faz com que não haja a sistematização dos dados, inviabilizando o preenchimento do questionário; e o terceiro questionário desconsiderado simplesmente não foi preenchido alegando, por escrito, de se “abster” de responder o questionário “por motivos particulares”.

Dos 35 questionários que foram analisados, 12 foram respondidos diretamente pelo responsável; os 23 restantes foram encaminhados para a assistente social ou área financeira, sendo respondidos por mais de uma pessoa da organização.

### 3.2.2.5 Entrevista focalizada

Uma vez tendo respondido ao questionário, as organizações pesquisadas já haviam refletido sobre o assunto, preparando-lhes o espírito para as entrevistas, feitas ao retirar os questionários. Sete organizações sem fins lucrativos foram entrevistadas, sendo elas representativas em relação ao porte da organização. O objetivo da entrevista foi conhecer a expectativa das organizações sem fins lucrativos no que tange à captação de recursos financeiros junto às empresas privadas.

O ponto primordial levado em consideração na decisão de realizar a entrevista com os referidos sujeitos é o fato de possuírem informações sobre as fontes de financiamento atuais e quais são as expectativas para iniciar ou ampliar a captação de recursos junto às empresas privadas. Um critério que também foi considerado para a escolha da amostra foi o local de atuação das organizações pesquisadas, pois todas atuam na Grande Florianópolis.

As informações foram registradas durante a entrevista, mediante anotações textuais das palavras do entrevistado, visando a captar ao máximo a realidade vivida dentro das organizações de assistência social.

De acordo com Gil (1999), a entrevista focalizada tem como objetivo “explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas”, fazendo com que o “informante, dentro do foco principal colocado pelo investigador, comece a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

As entrevistas focalizadas pretenderam conhecer as estratégias, ou ausência delas, para captar recursos, e as dificuldades e expectativas do processo. A contribuição do “informante” possibilitou enriquecer este estudo com registro de questões que vão além das contempladas nos questionários.

As sete organizações entrevistadas serão denominadas conforme colocado na figura 2.

<b>Quantidade</b>	<b>Tipo de Organização</b>	<b>Denominação</b>
01	Associação de moradores	Org1
01	Ação social paroquial	Org2
01	Associação dependentes químicos	Org3

<b>Quantidade</b>	<b>Tipo de Organização</b>	<b>Denominação</b>
01	Federação de associações	Org4
01	Conselho comunitário	Org5
02	Educação complementar	Org6 e Org7

Figura 2 - Organizações de assistência social entrevistadas

### 3.2.2.6 Os procedimentos de coleta

A fim de motivar os pesquisados para elaboração das respostas e posterior devolução, a pesquisadora distribuiu pessoalmente os questionários, conversando com os responsáveis sobre a importância da sua contribuição nesse trabalho. Seguindo o que fora conversado com as organizações no momento da entrega do questionário para ser respondido, fez-se o contato telefônico para confirmar a coleta do questionário preenchido.

A idéia inicial era retirar todos os questionários em um único dia, utilizando-se um mensageiro. Mas, ao entrar em contato por telefone, a pesquisadora percebeu que não seria possível estabelecer uma única data de retirada, optando por retirá-los todos pessoalmente, entre o 20º (vigésimo) e o 35º (trigésimo quinto) dia após sua entrega, conforme combinado com as organizações no contato telefônico.

Por ocasião do contato telefônico, a ausência das respostas na data prevista teve diversas justificativas. Para a maioria, a indisponibilidade de tempo foi o fator predominante, o que foi sanado com a dilatação do prazo de devolução. As que declararam não haver respondido o questionário porque não captam recursos junto às empresas privadas e não tinham a maioria das informações solicitadas, recusaram-se a responder mesmo parte do questionário, com raras exceções.

Outra dificuldade apontada é que nem sempre as organizações detinham as informações financeiras, pois fazem parte de outras organizações, fora do Estado de Santa Catarina, e toda a administração financeira e o esforço para captação de recursos é feita pela matriz, inviabilizando as respostas dentro do prazo. A exceção foi uma organização que trabalha com dependentes químicos que, mesmo tendo a

área financeira fora da Grande Florianópolis, enviou o questionário para outra cidade do Estado, devolvendo em tempo hábil o questionário preenchido, via correio.

Houve também um pouco de resistência por parte das organizações para responder algumas questões sobre fontes de financiamento e montantes de recursos financeiros. A autora acredita que, em muitos casos, a simples falta de sistematização das informações e a dificuldade de recuperação desses dados dentro das organizações criou essa resistência. A autora precisou retornar o contato com algumas organizações pesquisadas para esclarecer algum conceito e eliminar as contradições que surgiram em alguns questionários respondidos.

Concluído o processo de coleta dos dados empíricos, foram realizadas as tabulações do questionário e a sistematização das entrevistas, relacionadas com as categorias levantadas no referencial teórico.

O próximo passo foi estabelecer a correlação entre a pesquisa teórica e a pesquisa de campo, extraíndo-se inferências sobre os pré-requisitos organizacionais para captação de recursos e as estratégias para fazê-la com base no desenvolvimento de projetos.

### **3.3 Limites da Pesquisa**

Embora o assunto “captação de recursos” reúna aspectos que possam estar intimamente relacionados à gestão das organizações de assistência social, este nem sempre se constitui em assunto de tratativas normais.

Os aspectos subjetivos e qualitativos de que se reveste o assunto tendem a tornar difícil, muitas vezes, obter as informações sobre as estratégias de captação de recursos. A limitação está no tema e nas características do assunto. Muitas organizações desenvolvem suas atividades sem o conhecimento básico sobre sua constituição jurídica e legislação pertinente, dificultando algumas respostas. Além do que, por intermédio das entrevistas, a autora tomou conhecimento de que algumas doações recebidas não são contabilizadas – recebimento de roupas, alimentos ou prestação de serviços de forma gratuita – porque são feitas informalmente, dificultando o mapeamento das doações.

O fato de muitas das organizações pesquisadas terem sua origem na emergência de movimentos populares, o grau de formação de alguns de seus

dirigentes ainda é baixo, dificultando a compreensão de algumas questões, no que diz respeito à composição dos seus recursos e às estratégias de captação.

A decisão de delimitar este estudo nas organizações do terceiro setor que atuam na área de assistência social fundou-se na relevância, pois conforme já colocado, tais organizações são as mais dependentes de doações, entre as que compõem o terceiro setor.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO:**

#### **estratégias de captação de recursos das organizações de assistência social**

No presente capítulo busca-se identificar as estratégias das organizações de assistência social, na Grande Florianópolis, para captação de recursos junto às empresas privadas.

Inicialmente, procede-se à caracterização das 35 (trinta e cinco) organizações pesquisadas, traçando um breve perfil das organizações que atuam na área de assistência social. A pesquisa foi feita com base na aplicação de questionário e entrevistas focalizadas – com 20% das organizações pesquisadas via questionário.

Em seguida, tendo-se como base as categorias levantadas na pesquisa teórica, são apresentados graficamente e analisados os resultados provenientes dos questionários aplicados e das entrevistas. Tais questionários foram tabulados de maneira a proporcionar um retrato fidedigno da realidade encontrada. Em alguns momentos, as organizações pesquisadas foram divididas em dois grupos: as que receberam doações de empresas privadas (23 organizações) no ano de 2001, e as que não receberam (12 organizações). Com essa divisão pode-se apresentar uma análise do impacto de determinado aspecto em relação ao resultado da captação de recursos.

Paralelamente, são apresentados relatos das organizações pesquisadas que, através da entrevista, abordaram mais detalhadamente as categorias identificadas na pesquisa teórica. As categorias estão relacionadas com os pré-requisitos organizacionais, já que a captação sistemática de recursos, principalmente junto às empresas privadas, requer a profissionalização da organização, e com a elaboração do projeto de captação de recursos.

As categorias estabelecidas permitem uma análise do contexto interno e externo das organizações de assistência social. No contexto interno verifica-se a

situação atual das fontes de financiamento; da comunicação com a sociedade; da estrutura do projeto de captação de recursos; e da missão, constituição jurídica, títulos e certificados. No contexto externo, analisa-se como as doações foram feitas no ano de 2001.

#### 4.1 Caracterização: Constituição Jurídica, Títulos e Certificados

A primeira questão abordada no questionário após o preenchimento dos dados da organização pesquisada foi o ano de sua fundação e a constituição jurídica, resultando que 31 entidades existem há mais de 3 anos, ou seja, estão aptas a obter todos os títulos e certificados que desejarem. Quatro organizações pesquisadas não responderam esta questão.

Sobre a constituição jurídica, duas delas não souberam informar dentre as opções: associação, instituto, cooperativa e fundação privada, qual era a sua constituição. Das demais, 80% informaram ser associação e 14,29%, fundação privada, conforme demonstra a figura 3.

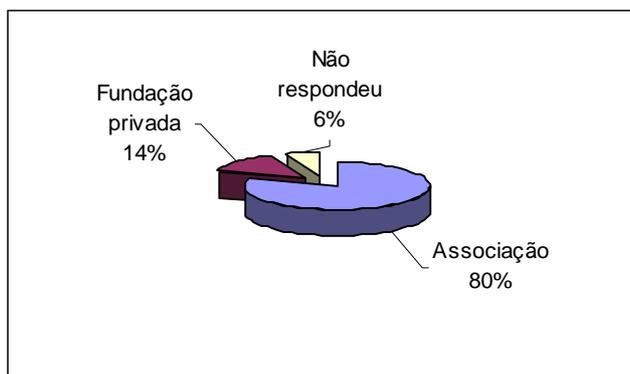


Figura 3 – Constituição jurídica

Quanto a títulos e certificados, a composição das organizações pesquisadas está exposta na figura 4. Das 35 pesquisadas, somente duas organizações possuem o certificado de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), embora todas estejam aptas a tê-lo.

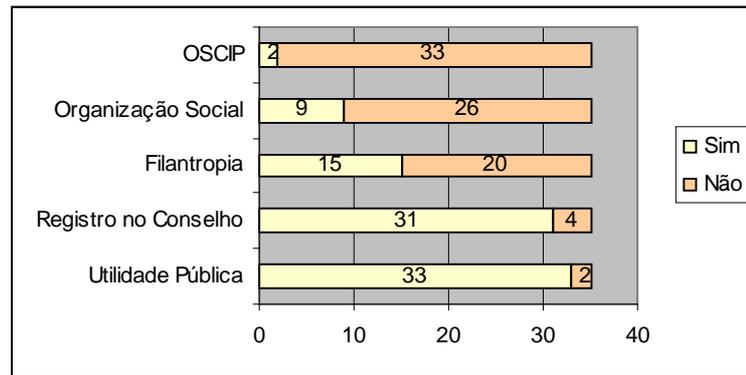


Figura 4 – Títulos e certificados

Quanto ao Título de Utilidade Pública percebe-se que, entre as organizações pesquisadas, 33 organizações, o que corresponde a 94,29%, dizem tê-lo; porém, 15 (quinze) organizações – aproximadamente 43% – conforme demonstra a figura 6, não possuem o Título Federal, que dá o direito às pessoas jurídicas de deduzir parte das doações do imposto de renda a pagar. Além do que, atualmente, é pré-requisito para se obter o registro no Conselho Nacional de Assistência Social e posteriormente o Certificado de Filantropia.

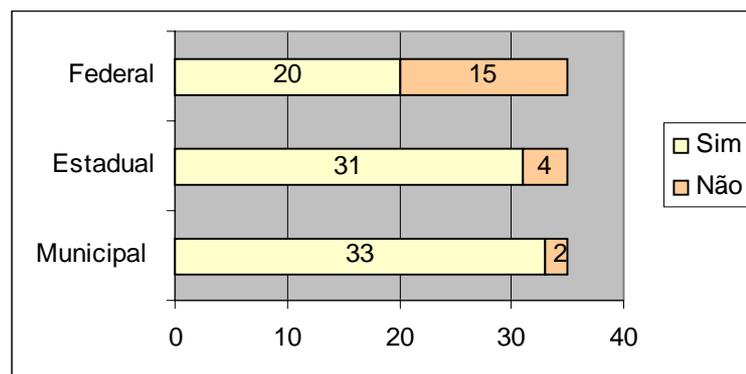


Figura 5 – Título de Utilidade Pública

O Registro no Conselho Nacional de Assistência Social é pré-requisito para pleitear o Certificado de Filantropia. Pode-se perceber que 31 das organizações pesquisadas – 88,57% – possuem pelo menos o registro no Conselho Municipal de

Assistência Social, mas apenas 18 organizações – 51% – possuem o registro no Conselho Nacional de Assistência Social.

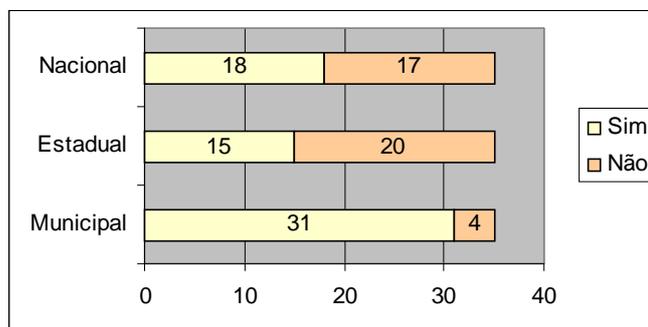


Figura 6 – Registro no Conselho de Assistência Social

Convém salientar que os títulos e certificados só podem ser retirados, atualmente, na seguinte ordem: 1) registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica da Receita Federal; 2) após três anos de funcionamento, pode requerer o Título de Utilidade Pública; 3) para fazer o registro no Conselho de Assistência Social é necessário ter os respectivos Títulos de Utilidade Pública para o Conselho municipal, estadual e nacional. 4) Somente após ter o registro no Conselho Nacional de Assistência Social é possível requerer o Certificado de Filantropia, que, apresentado ao INSS, isenta do pagamento dos encargos previdenciários dos funcionários da organização.

O reconhecimento como OSCIP e Organização Social acontece de maneira independente, conforme exposto na lei que regulamenta cada título. Ao analisar os títulos e certificados sob a óptica das organizações pesquisadas que receberam ou não recursos das empresas privadas, chega-se à figura 7.

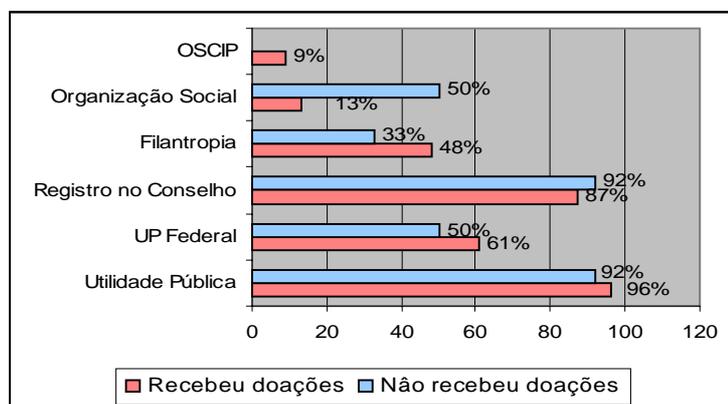


Figura 7 – Análise comparativa: títulos e certificados.

Na figura 7 está exposta a frequência das organizações pesquisadas que possuem os títulos e certificados anteriormente descritos, separadas em dois grupos. Pode-se perceber que a frequência dos títulos e certificados é muito semelhante; a única ressalva é quanto ao Título de Organização Social, o qual permite que a entidade receba recursos financeiros e administre bens e equipamentos do Estado. Neste caso as organizações que não receberam doações de empresas privadas se destacam. Pode-se deduzir então que essas organizações contaram com recursos do governo de maneira significativa. Quanto à OSCIP, os 9% representam as 2 únicas organizações que possuem tal certificado. As duas entidades conseguiram captar recursos junto às empresas privadas no ano de 2001.

#### **4.2 Áreas de Atuação**

Convém enfatizar que, quando se pretende captar recursos junto às empresas privadas, a ação proposta por cada organização do terceiro setor de assistência social deve ser elaborada para satisfazer a necessidade da comunidade e não a necessidade interna da organização. Por isto é necessário determinar quem é o público beneficiário e quais são os outros grupos que serão afetados, positiva e negativamente, pelo projeto.

Segundo Weeden (1998), as empresas privadas que desejam investir no social devem identificar uma área de atuação, para que tais investimentos proporcionem o desenvolvimento social a longo prazo. Se a empresa investir numa campanha antidrogas para jovens no primeiro ano, e no ano seguinte investir no combate às queimadas numa determinada região do país, nunca poderá acompanhar o real desenvolvimento social proporcionado pelos recursos investidos, pois estes se dão a longo prazo.

Da mesma forma, a organização do terceiro setor de assistência social é convidada a refletir e estabelecer um foco de atuação para maximizar esforços e recursos em prol de uma causa ou atendimento de uma demanda. Os problemas sociais são bastante abrangentes, não são isolados; contudo, ao estabelecer o foco de atuação da organização de assistência social, pode-se desenvolver uma *expertise* que contribui para alcançar melhores resultados em prol do bem comum.

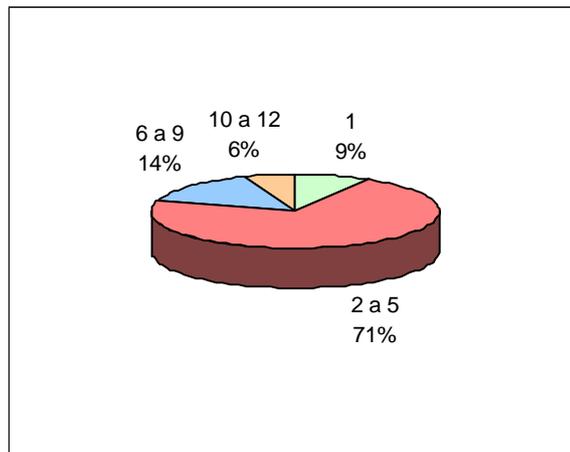


Figura 8 – Opção por áreas de atividade

Nesta pesquisa todas as organizações afirmaram desenvolver atividades em mais de uma área. Isto ressalta que, seguindo a recomendação de diversos autores como Tenório (2001) e Fontanella (2001), elas devem repensar seus objetivos para conseguir focar mais a área de atuação. A maioria das entidades pesquisadas é de pequeno porte, ou seja, aproximadamente 90% delas possuem menos de 50 funcionários e voluntários, portanto não justifica terem tantas áreas de atividade.

Apenas 9% das organizações pesquisadas têm seu foco de ação claramente estabelecido. Setenta e um por cento escolheram de 2 a 5 áreas de atividade, 14% de 6 a 9 áreas, e 6% de 10 a 12 áreas de atividade. Essa falta de foco confunde a empresa que deseja investir em determinada área e pode vir a confundir também a própria organização de assistência social, que não tem estabelecida a sua linha estratégica de atuação. Conforme se percebe na figura seguinte, 94,29% das organizações pesquisadas atuam na área de assistência social e 71% destas incluíram outra linha de atuação. As organizações que se definiram por “outras” linhas de atuação não as especificaram.

Apesar de 33 organizações pesquisadas – 94,29% – terem exposto sua missão, muitas não estão claras, dificultando conhecer qual a realidade existente e, quais os valores e prioridades da organização, conforme se viu anteriormente. Isto reflete na questão da área de atividade de cada organização pesquisada.

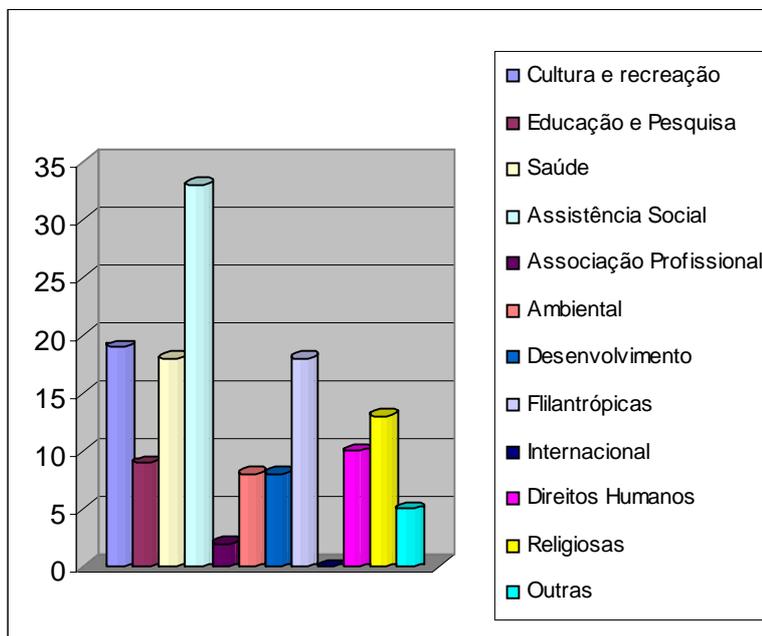


Figura 9 - Área de atividade

Com o intuito de conhecer qual o público beneficiado das organizações de assistência social foi feita a seguinte pergunta: “Quais são e quantas pessoas são beneficiadas diretamente com o trabalho da sua organização, mensalmente?” Foram sugeridos 10 possíveis públicos beneficiados e se obteve como resposta que são atendidas mensalmente mais de 55.500 pessoas, distribuídas nos segmentos que compõem a figura 10.

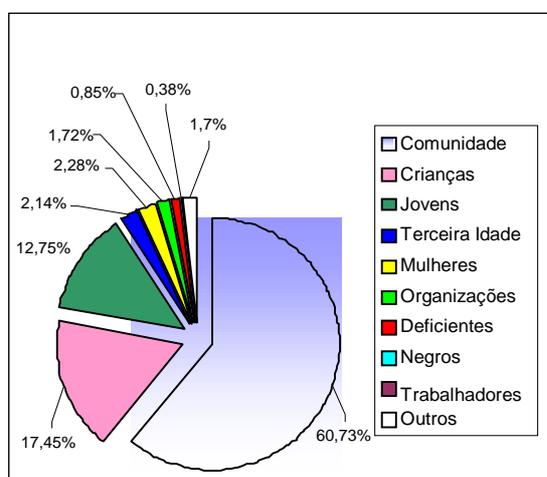


Figura 10 – Público beneficiário

Nota-se que a maioria das organizações pesquisadas atendem a comunidade em geral, o que é característico de entidades que desenvolvem ações na área de assistência social. As organizações pesquisadas que captaram recursos junto às empresas privadas atendem 83% do público mapeado. Vale ressaltar que 8,57% das organizações pesquisadas não têm mapeado o público atendido, por falta de sistematização ou por pura convicção. Uma das organizações pesquisadas que não segmentaram o seu público beneficiado fez o seguinte comentário na entrevista, após a entrega do questionário:

Nenhuma instituição se propõe identificar ou até mesmo separar por grupos seus beneficiados. E não deve mesmo fazê-lo, pois assim evitamos o preconceito [...] (Org1).

Este comentário não é consenso entre as organizações pesquisadas, pois 91,43% delas informaram o seu público alvo de forma segmentada e apenas 3 (três) organizações não tinham esta informação disponível.

### **4.3 Comunicação com a Sociedade**

Conforme colocado por Fontanella (2001), as organizações de assistência social se sustentam porque a comunidade as deseja. Se a organização é importante para a comunidade, a comunidade se esforçará para ajudá-la a sustentar-se. Contudo, para isto é necessário que as organizações reconheçam o seu papel de comunicadoras. Ao divulgar os problemas enfrentados, compartilham-nos com todos, fazendo com que se tornem de todos, não apenas da organização.

Também é importante educar a comunidade sobre as necessidades e problemas e de que forma a mudança de comportamento da sociedade pode minimizá-los. A comunicação de uma organização sem fins lucrativos é tão complexa quanto a das empresas privadas. É necessário saber para qual público estará “falando”, para determinar que tipo de linguagem será a mais adequada. As empresas privadas querem informações sistematizadas para que seja possível, ao longo dos anos, uma comparação do desempenho das organizações sem fins

lucrativos que desejam financiar. Nesse caso, muitas vezes é utilizado o relatório de atividades ou, como é também chamado, o relatório anual.

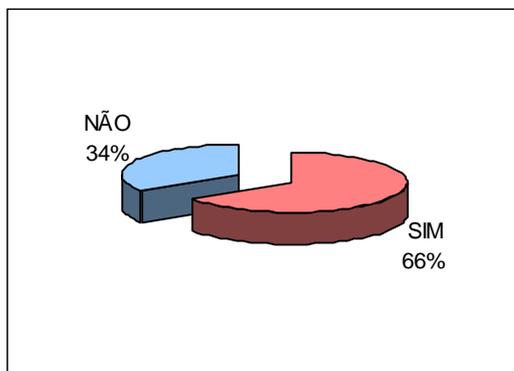


Figura 11 – Publica relatório anual?

A maioria das organizações pesquisadas já publica o relatório de atividades, principalmente as que detêm o Título de Utilidade Pública Federal e o Certificado de Filantropia, pois são obrigadas a prestar contas ao Governo Federal e ao INSS, respectivamente. Entre as que publicam os relatórios foram feitos mais dois questionamentos, que estão respondidos nas figuras 12 e 13.

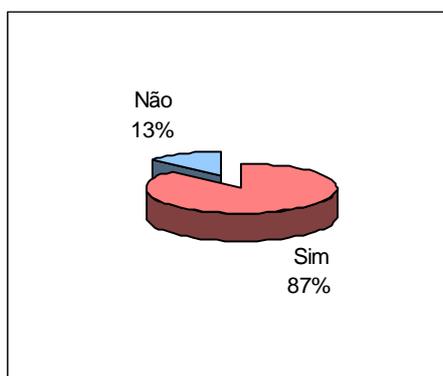


Figura 12 – O relatório anual está disponível ao público?

Sabendo da importância da transparência das ações das organizações sem fins lucrativos, é surpreendente que ainda 34% das organizações pesquisadas não publicam relatórios de atividades; das que publicam, 13% não os deixam disponíveis ao público. Esta é uma postura que deverá ser revista, caso a organização de assistência social opte por desenvolver parcerias para o

desenvolvimento das ações. Captar recursos junto à empresa privada conduz a organização do terceiro setor de assistência social a sistematizar suas informações e deixá-las disponíveis ao público investidor ou beneficiário.

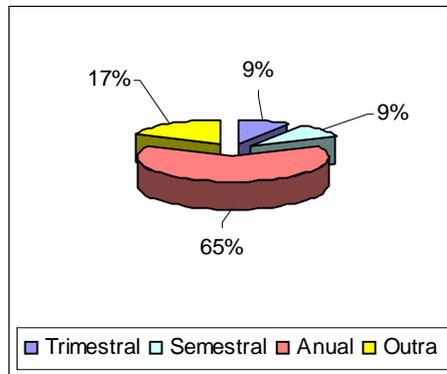


Figura 13 – Qual é a periodicidade da publicação?

A periodicidade exposta como “outra” foi mensal ou bimestral. A questão seguinte buscou saber se a organização faz parcerias para divulgar na mídia aberta as ações promovidas. A resposta está na figura 14.

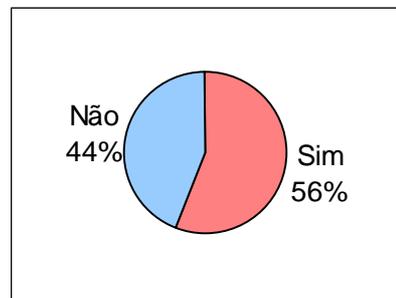


Figura 14 – Faz parcerias para divulgar na mídia aberta?

A maioria das entidades já mantém parcerias, porém 44% das entidades ainda não o fazem. Conforme elucida a figura 15, a comunicação com a sociedade é fator de grande peso para a captação de recursos, pois entre as organizações que receberam doações em 2001, 65% fizeram parcerias para divulgar suas ações na mídia aberta, enquanto entre as organizações que não receberam doações, 67%

não fizeram esse tipo de parceria. A divulgação adequada aumenta as chances da organização de captar recursos junto às empresas privadas.

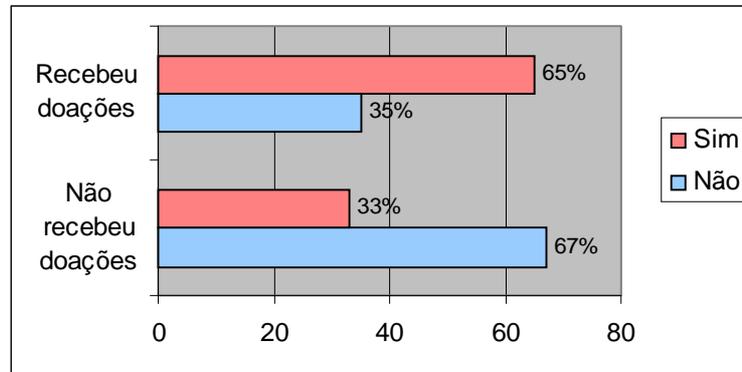


Figura 15 – Análise comparativa: faz parcerias para divulgar na mídia aberta?

É muito interessante que as organizações analisem de que forma isso pode colaborar com suas atividades. E que a comunicação seja feita de forma adequada, conhecendo-se o público que será atingido. Caso contrário, uma mensagem que deveria alavancar as ações de uma entidade pode causar o resultado oposto. Para desenvolver a mensagem adequada para cada organização, o ideal é ter a ajuda de um profissional de comunicação capaz de orientar sobre a mídia mais adequada em cada momento.

O profissional de comunicação poderá identificar cada público a ser atingido com cada mídia e assim auxiliar na escolha adequada do canal de comunicação. Sabendo da dificuldade de fazer uma comunicação adequada, direcionou-se a pesquisa exclusivamente para as organizações que afirmaram ter parceria para divulgar na mídia aberta, como se vê na figura 16.

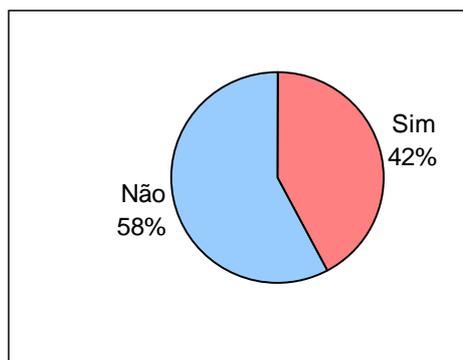


Figura 16 – Possui profissional de comunicação?

Como se pode perceber, a maioria das organizações pesquisadas fazem sua divulgação sem o auxílio de um profissional, expondo-se ao risco de envidar muito esforço para não ter o retorno esperado. O fato de a organização do terceiro setor de assistência social ter profissional na área de comunicação contribui para a qualidade das informações disponibilizadas. Porém, não divulgar as ações da organização do terceiro setor de assistência social dificulta o acesso dos recursos das empresas privadas. Das organizações pesquisadas que não captaram recursos em 2001, mais da metade delas – 67% – não fez nenhum tipo de parceria para divulgação na mídia aberta.

A mídia mais utilizada pelas organizações pesquisadas é a TV com 34%, seguida pelo jornal, com 32%. Ao utilizar mídias tão impactantes seria interessante que as organizações de assistência social contratassem um profissional ou selecionassem um voluntário que pudesse orientar sua comunicação com a comunidade. Algumas organizações pesquisadas colocaram que, além de fazê-lo nas mídias tradicionais, elas divulgam na internet, em jornal próprio, pôsteres e até nos cultos da comunidade.

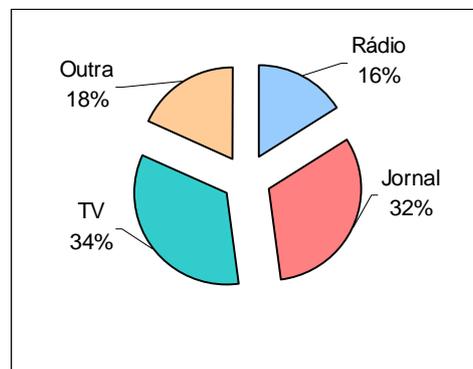


Figura 17 – Qual a mídia mais utilizada?

Uma organização pesquisada que trabalha com dependentes químicos fez o seguinte comentário quanto à divulgação da informações:

Nossos relatórios não podem ser divulgados porque nossa proposta é de ser uma instituição sigilosa (Org3).

Na verdade, todas as organizações que trabalham com pessoas podem manter sigilo sobre informações pessoais do público beneficiário, sempre que necessário.

Contudo, informações básicas que contemplem, pelo menos, o número de atendimentos, o custo desse atendimento e os resultados atingidos com as ações devem sempre estar disponíveis para que a comunidade em geral possa avaliar e legitimar o trabalho da organização do terceiro setor de assistência social, facilitando a captação de recursos junto às empresas privadas.

Outro comentário feito quanto a divulgação foi:

Nossa instituição não procura aparecer, ela existe para as pessoas que tenham consciência de que devem se doar, ou fazer alguma coisa aos necessitados (Org2).

Esse comentário demonstra que a organização pesquisada se preocupa com a comunicação, pois tem medo de que, ao expor suas atividades, possam misturar-se a algumas organizações que mais comunicam do que fazem. Embora ocorram algumas disfunções na comunicação, é muito importante que as organizações de assistência social tenham a preocupação em comunicar à comunidade o que vêm fazendo e quais os resultados obtidos, pois as empresas privadas dificilmente apoiarão organizações que sequer a comunidade conhece inteiramente. Em tais situações, deve estar claro que não se exige mídia extensiva, mas a comunidade atendida deve conhecer a fundo a ação da organização de assistência social, pois ela só existe para atender a própria comunidade.

Outro comentário feito foi:

Notamos que existem fundações que se dizem doadoras de valores para projetos sociais, só que aproximadamente 50% da aplicação reverte para a mesma empresa em despesa de marketing e propaganda. É uma aberração [...] dá com uma mão e tira com a outra. Engana o povo, o imposto de renda e o governo (Org5).

A preocupação das organizações pesquisadas com a comunicação adequada é legítima. Algumas empresas privadas ainda não absorveram o real conceito de investimento social e querem associar a sua marca a uma imagem de provedora, ou parceira da comunidade no processo de desenvolvimento social com apenas uma doação. Doam para divulgar, em vez de divulgar porque doaram. Por isso faz parte da captação de recursos selecionar empresas que tenham a consciência social desenvolvida e que não estão doando apenas para fazer marketing sensacionalista.

#### 4.4 Recursos Humanos

Neste item foi verificado o número de pessoas envolvidas diretamente nas organizações pesquisadas. São cerca de 2260 pessoas trabalhando como funcionário ou voluntário, distribuídas quanto ao vínculo com a organização pesquisada, como aparece na figura 20. O voluntariado representa, ainda, grande parcela, 43% das pessoas envolvidas; convém ressaltar, entretanto, que este levantamento também revelou o importante e crescente papel do terceiro setor como “empregador”. Os funcionários, em tempo integral e parcial, ultrapassam 55%, superando inclusive o número de voluntários.

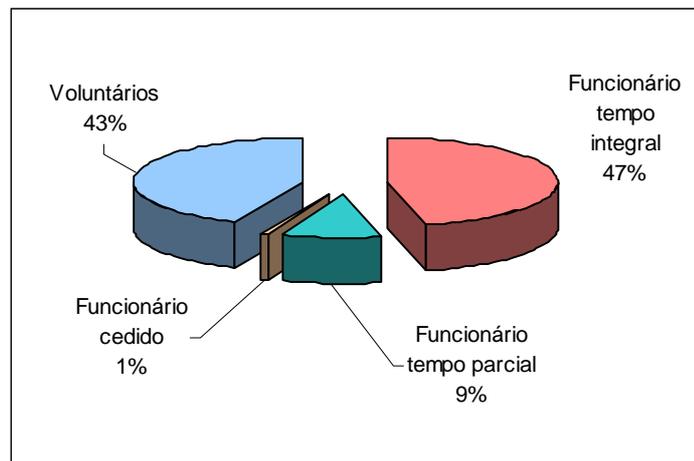


Figura 18 – Recursos humanos

As organizações pesquisadas que mais contam com funcionários em tempo integral são as detentoras de Certificado de Filantropia, que isenta o pagamento dos encargos previdenciários, reduzindo o custo por funcionário. Em todos os casos, os funcionários cedidos são oriundos do governo. Até pelo baixo valor dos investimentos feitos, as empresas privadas ainda não se interessaram em disponibilizar pessoal.

Outro aspecto relevante quanto aos recursos humanos das organizações pesquisadas foi conhecer se elas têm o profissional de captação. Conforme exposto na figura 19, apenas 29% das organizações possuem tal profissional em seus quadros.

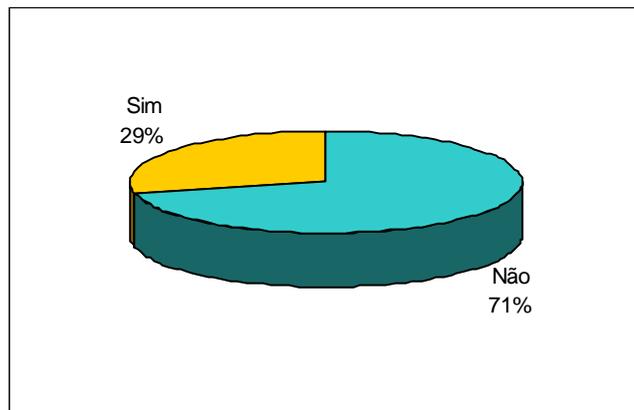


Figura 19 – Possui profissional de captação de recursos?

Contudo, o profissional de captação sem dúvida faz a diferença, pois 39% das organizações pesquisadas que o mantêm efetivamente nessa função conseguiram captar recursos conforme a figura 20. É claro que o fato de 61% das organizações pesquisadas que receberam doações no ano de 2001 não terem esse profissional pode levar à errada conclusão de que ele é dispensável. Mero engano: as organizações pesquisadas que dispõem desse profissional, apesar de ser em menor número, captaram mais de 70% dos recursos doados no ano de 2001.

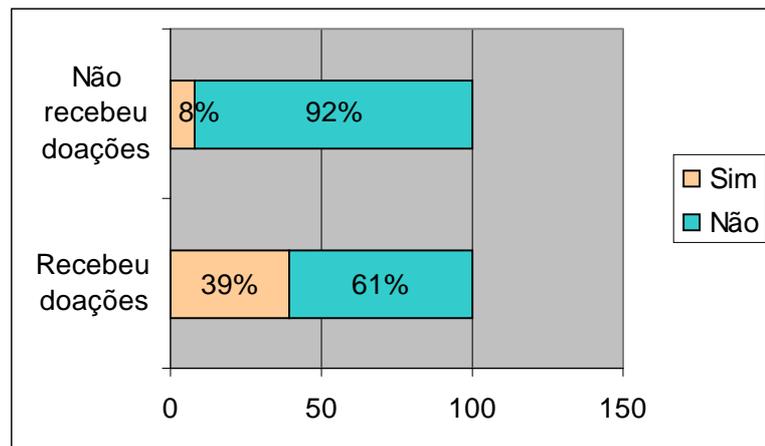


Figura 20 – Análise comparativa: possui profissional de captação de recursos?

As organizações que não dispõem de profissional de captação e receberam doações colocaram que

a captação não é feita de maneira sistemática; quando há necessidade é feita através da rede de relacionamento pessoal dos voluntários (Org4) .

A falta de recursos para remunerá-lo foi a principal justificativa para a organização não ter tal profissional, afirmando também que os próprios técnicos da organização: pedagogos e assistentes sociais, entre outros, estão qualificando-se para acumular mais essa atividade. Foi informado também, pelas organizações que responderam positivamente à questão da figura anterior, que estão envolvidos na captação de recursos 41 profissionais, sendo que 60% destes têm formação superior em Administração, 10% têm formação superior em Serviço Social e 30% são formados no ensino médio.

Estes que são formados no ensino médio trabalham no telemarketing, pois é uma atividade mais operacional e já possui o roteiro da captação estabelecido, reduzindo os riscos de uma má condução da negociação (Org6).

Apenas duas organizações informaram utilizar-se de telemarketing para captar recursos, técnica bastante interessante, embora requeira cuidados especiais. Para ser positivo, o telemarketing deve ser exaustivamente estudado, pois o indivíduo deve sentir-se confortável ao ser contatado. O horário da ligação, o *script*, o valor e a forma da contribuição devem ser compatíveis com a causa e o potencial doador.

#### **4.5 Fontes de Financiamento**

Questionadas quanto à composição de sua fonte de recursos, 11,43% das organizações não souberam responder. A principal fonte de recursos é a doação privada, porém baseada nas doações individuais. Como as organizações de assistência social pesquisadas são de assistência social, algumas das doações privadas são provenientes das coletas das igrejas, dízimos. Nas entrevistas pôde-se perceber que o relacionamento pessoal é a base da captação de recursos e, como

os valores arrecadados são relativamente baixos, muitas vezes até o empresário acaba fazendo a doação como pessoa física e não como pessoa jurídica.

Geralmente as doações para as organizações que atuam na área de assistência social são motivadas pela Igreja, que busca despertar nos seus fiéis uma preocupação em participar da solução dos problemas da comunidade.

O fato de a geração de receita própria ser a menor parcela da composição das fontes de financiamento das organizações pesquisadas pode ser interpretado, por um lado, como sinal de pouca sustentabilidade do setor na Grande Florianópolis, que não sobrevive com seus próprios recursos; mas, por outro, revela a presença do governo no setor e, principalmente, a participação da sociedade civil através das doações privadas.

Compilando as informações fornecidas pelas organizações pesquisadas, chegou-se à composição exposta na figura 21.

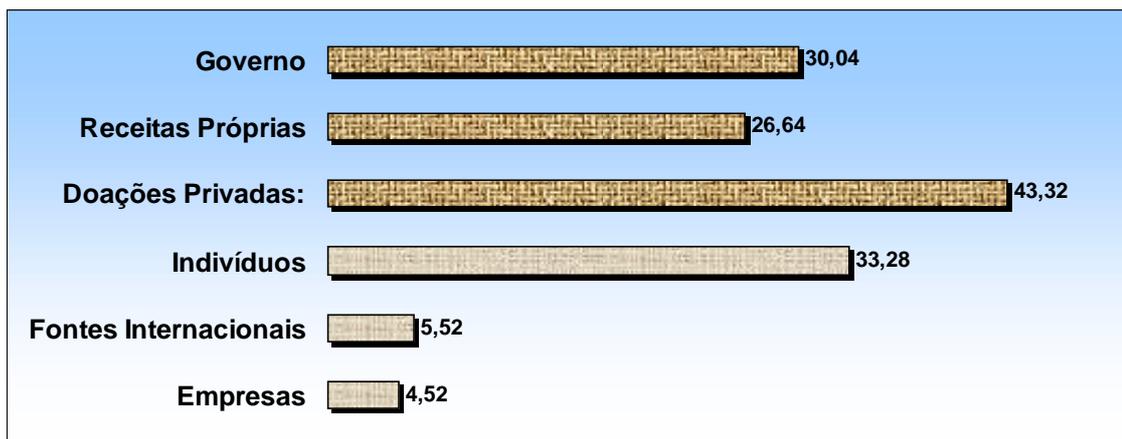


Figura 21 – Fontes de financiamento

O destaque para doação individual pode revelar que na região de Florianópolis a relação pessoal prevalece sobre a relação profissional. É bom por um lado, pois torna a captação menos burocrática; é ruim por outro, pois os acordos são bem mais vulneráveis. Quando uma empresa se compromete, ela dificilmente poderá voltar atrás sem prejudicar a sua imagem. Também as empresas têm condições de fazer doações mais substanciais.

É claro que, entre as organizações que não captaram recursos junto às empresas privadas, o valor referente às doações de empresas foi zero, aumentando proporcionalmente os recursos provenientes de receitas próprias e do governo.

Entre as organizações pesquisadas, 26 revelaram qual foi o montante de recursos utilizado no ano de 2001, somando a cifra de R\$ 24.550.848,21 (vinte e quatro milhões, quinhentos e cinquenta mil, oitocentos e quarenta e oito reais e vinte e um centavos). Esse montante é significativo, contudo mais da metade desse valor é proveniente de uma única organização, que consegue os recursos com receita própria, fazendo atendimento na área da saúde.

Ao delimitar as organizações pesquisadas entre as que receberam doações de empresas privadas e as que não receberam, pode-se analisar que as organizações de maior porte estão tendo mais facilidade de acesso aos recursos financeiros junto às empresas privadas, conforme a figura 22.

<b>Em 2001</b>	<b>Captaram recursos</b>	<b>Não captaram recursos</b>
<b>Recursos envolvidos</b>	R\$ 24.372.292,49	R\$ 178.555,72
<b>Maior valor</b>	R\$ 15.476.230,06	R\$ 103.000,00
<b>Menor valor</b>	R\$ 12.000,00	R\$ 2.000,00

Figura 22 – Montante dos recursos financeiros utilizados em 2001.

O menor valor administrado por uma organização em 2001 foi de R\$ 2.000,00 (dois mil reais). A variação dos valores utilizados por cada entidade reforça a heterogeneidade do terceiro setor também na região da Grande Florianópolis.

A captação de recursos é atividade bastante complexa, pois além de conhecer o mercado e fazer projetos, a organização do terceiro setor de assistência social deve ter a sua contabilidade transparente, e fidedigna sua real situação financeira. A auditoria externa proporciona, tanto à organização de assistência social quanto à comunidade em geral, legitimidade da aplicação dos recursos, facilitando o estabelecimento de novas parcerias. Somente 28,57% das entidades pesquisadas possuem sua demonstração financeira auditada, embora tais organizações componham 85,94% dos recursos utilizados por todas as organizações em 2001.

Ainda sobre fontes de financiamento, foi perguntado se a organização possui demonstrações financeiras auditadas, obtendo-se a resposta estampada no gráfico da figura 23.

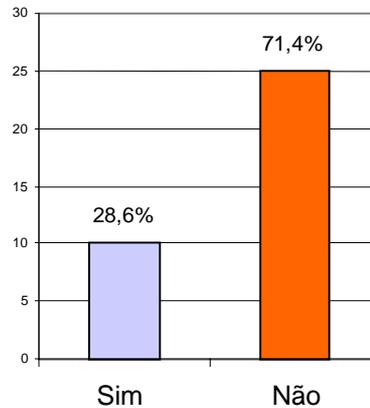


Figura 23 – Possui demonstração financeira auditada?

Como se vê na figura 24, analisando os dois grupos, 35% das organizações que receberam doações em 2001 possuem as demonstrações financeiras auditadas.

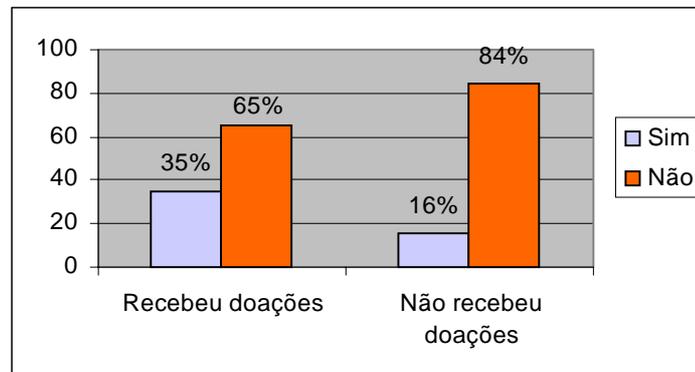


Figura 24 – Análise comparativa: possui demonstrações financeiras auditadas?

Muitas organizações justificaram que não tinham suas demonstrações financeiras auditadas porque o montante dos recursos utilizados não superava o limite estabelecido por lei. Pela Resolução 177 de 10/08/2000, do CNAS, só é obrigada a auditar suas demonstrações financeiras, a organização que ultrapassar o limite de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) por ano.

## 4.6 Captação de Recursos

Nesta parte do questionário foram abordadas as estratégias propriamente ditas, perguntando-se inicialmente se a captação de recursos está entre as atividades sistemáticas das organizações pesquisadas. Como se pode ver pela figura 25, apenas 23% das organizações responderam positivamente.

A autora chama a atenção para o pequeno número de organizações pesquisadas que afirmaram captar recursos sistematicamente. Sabendo que as doações privadas compõem 43,42% dos recursos utilizados, a falta de sistematização de tal processo revela a fragilidade financeira que permeia as organizações de assistência social.

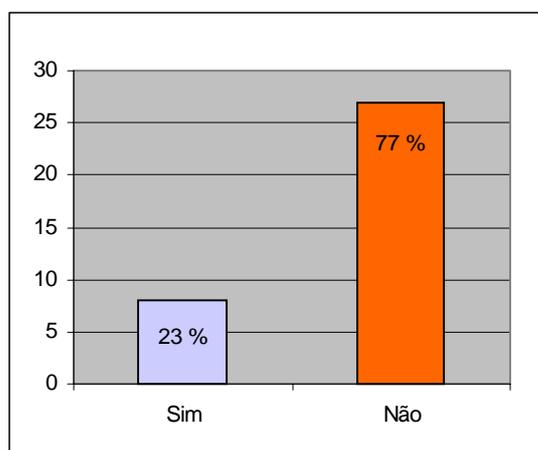


Figura 25 – A captação de recursos é atividade sistemática?

Sabe-se que para captar recursos é necessário conhecer o mercado, e selecionar o futuro financiador é tão importante quanto ter um bom projeto. Caso seja apresentado um bom projeto para o financiador errado, provavelmente o esforço de captação será perdido. Para conhecer se e *como* as organizações pesquisadas selecionam o potencial financiador foi desenvolvida a pergunta colocada na figura 26.

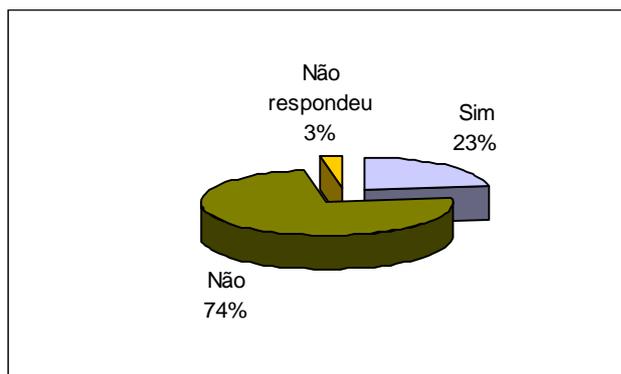


Figura 26 – Seleciona empresas para a captação de recursos?

As organizações pesquisadas que captam recursos via telemarketing afirmaram não selecionar as empresas, pois consideram que todas se constituem potenciais investidores ou colaboradores.

Os principais motivos apontados pelas organizações pesquisadas que selecionam as empresas para captação de recursos foram os expostos na figura 27.

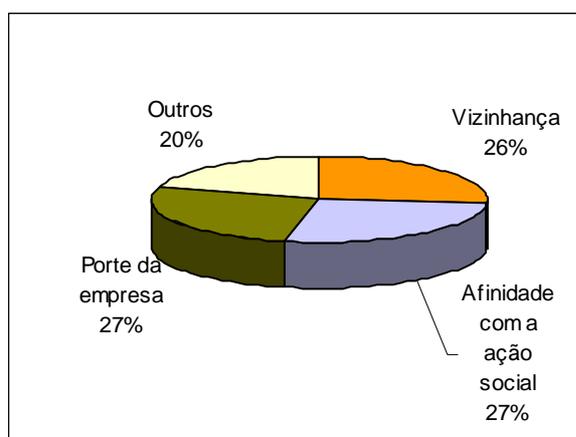


Figura 27 – Motivo para selecionar a potencial empresa financiadora

Entre as pesquisadas, uma organização que revelou selecionar pelo porte da empresa admitiu que nunca foi atendida; porém, na entrevista confirmou que fez sua solicitação somente por escrito, sem nenhum contato direto com a empresa. As duas entidades que afirmaram ter motivos “outros” para selecionar, justificaram a seleção por “necessidade do material produzido” e “amizade com seus administradores”.

O questionamento seguinte, cuja resposta aparece na figura 28, foi: como a organização entra em contato com a empresa privada que foi selecionada como potencial investidora?

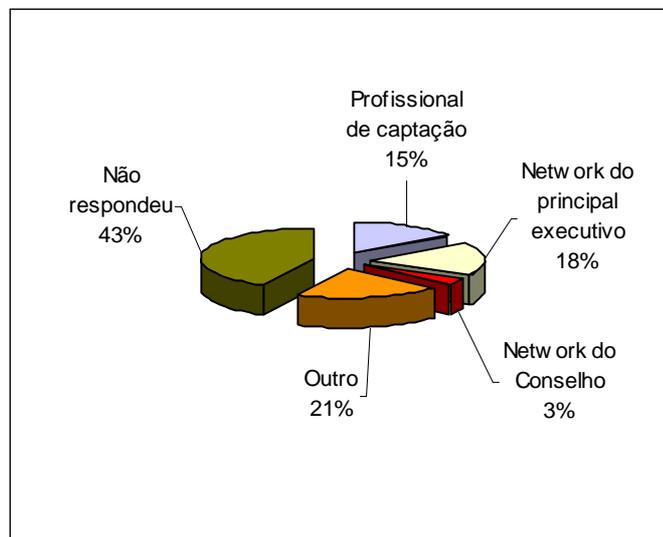


Figura 28 - Primeiro contato com a potencial empresa financiadora

O alto índice de organizações pesquisadas que não responderam este questionamento é devido, provavelmente, ao fato de 77% delas não fazerem captação de forma sistemática e por isso não adotam procedimento padrão para captar recursos. Na opção “outro” encontram-se: internet, telemarketing, network dos voluntários e mala-direta.

A próxima pergunta do questionário referiu-se ao objetivo da captação, obtendo-se a resposta colocada na figura 29.

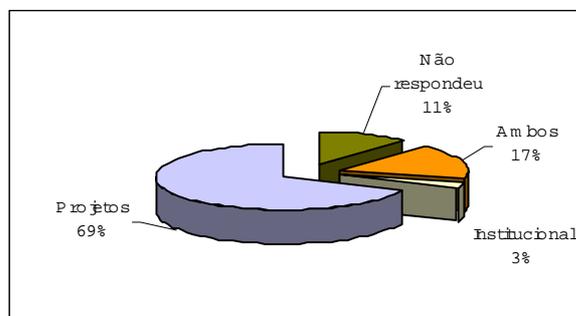


Figura 29 – Objetivo da captação

A captação junto às empresas privadas é facilitada quando feita por projetos; a captação institucional normalmente acontece quando já há uma parceria estabelecida e o financiamento é específico. As empresas privadas normalmente não querem assumir a sustentabilidade da organização do terceiro setor de assistência social, e isso não escapa à percepção das organizações pesquisadas, pois apenas 3% afirmaram captar institucionalmente. Vale ressaltar que essa captação institucional foi citada pelas organizações pesquisadas que fazem telemarketing, e que portanto não estão formando parcerias de longo prazo.

#### 4.6.1 Estrutura do projeto de captação de recursos

Quanto à estrutura do projeto de captação de recursos, percebe-se que a falta de informações aos potenciais financiadores pode ser uma das razões da baixa participação financeira das empresas junto às organizações de assistência social na região.

A principal ferramenta para a organização de assistência social captar recursos junto às empresas privadas é o Projeto de Captação de Recursos. Além do objetivo operacional, ou seja, fazer um plano estruturado e portanto beneficiar o aprimoramento da organização, o projeto permite elaborar um documento que promova a organização para potenciais financiadores.

Foi perguntado qual é a estrutura básica dos projetos apresentados quando a organização capta recursos. Em 85% dos projetos elaborados pelas organizações pesquisadas foi apresentada a organização, e em 70% dos projetos foi colocado qual seria o produto/serviço a ser desenvolvido com o projeto e 30% dos projetos apresentaram o planejamento financeiro e o plano de implementação.

Essa questão, apresentada no gráfico a seguir, deixava livre para cada organização marcar a composição do seu projeto de captação de recursos; não haverá uma estrutura de projeto que consolide as estratégias das organizações pesquisadas, mas sim o percentual que aparece em cada tópico sugerido nos projetos de captação por organização.



Figura 30 – Estrutura do Projeto de Captação de Recursos

Ao desenvolver o Projeto de Captação de Recursos conforme exposto na figura 30, as organizações de assistência social reforçarão sua auto-análise e conhecerão as reais necessidades da comunidade. Não é mais possível somente “fazer o bem”: a organização deve questionar se a forma como está servindo a comunidade atende as expectativas do público beneficiário e se esse trabalho é realmente necessário.

Embora importantes para o sucesso do projeto, as diretrizes de marketing e a análise do mercado só foram colocadas respectivamente, em 15% e 10% dos projetos. A mudança de comportamento deve ser preocupação constante das organizações de assistência social, impondo-se conhecer e analisar o mercado para saber como será feita a divulgação do projeto.

As empresas privadas que estão dispostas a doar recursos querem saber se eles serão bem utilizados. Por isto é muito importante que o projeto contemple algumas informações da equipe gerencial, pois dependendo da qualificação dos profissionais nele envolvidos é possível facilitar ou dificultar a sua aprovação. Contudo, apenas 10% dos projetos contemplaram a equipe gerencial.

As organizações de assistência social estão expostas a fatores externos, não controláveis, e portanto a análise de riscos e oportunidades deve ser apresentada. O potencial financiador quer saber se a organização do terceiro setor de assistência social considerou todas as variáveis e se desenvolveu um plano de contingência ou ações preventivas para garantir o bom andamento do projeto que

será financiado. Mesmo assim, apenas 5% dos projetos desenvolvidos pelas organizações pesquisadas contemplavam esse tópico.

Ao analisar a estrutura do projeto de captação de recursos entre os grupos que receberam doações de empresas privadas em 2001 e os que não receberam, conforme o exposto na figura 31, pode-se verificar que quanto mais completo o projeto apresentado, maiores são as chances de captar recursos.

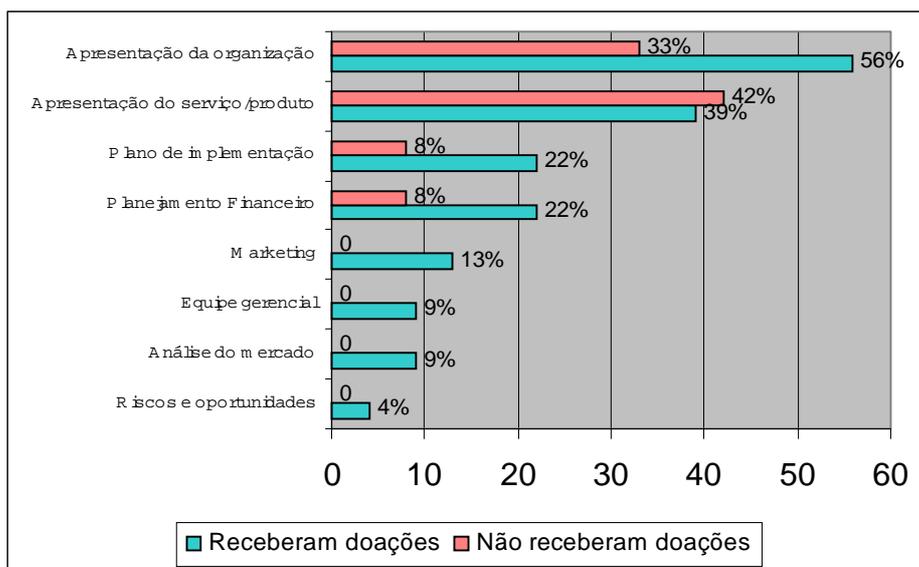


Figura 31 – Análise comparativa: estrutura do Projeto de Captação de Recursos.

Das organizações pesquisadas que não receberam recursos de empresas privadas no ano de 2001, nenhuma havia apresentado em seus projetos de captação a equipe gerencial, marketing, análise do mercado e riscos e oportunidades do projeto. Poucos projetos, mesmo entre as organizações que receberam recursos, contemplaram tais itens, falta que pode demonstrar certa fragilidade da organização, pois não analisam o contexto no qual o projeto será inserido. A mudança gradual desse comportamento por parte das organizações sem fins lucrativos será bastante positiva, tanto para captar recursos quanto para o gerenciamento operacional das ações desenvolvidas.

## 4.7 Doação de Empresas

As doações de empresas privadas representam apenas 4,52% das fontes de recursos das organizações pesquisadas, embora 66% das organizações pesquisadas tenham recebido doações em 2001.

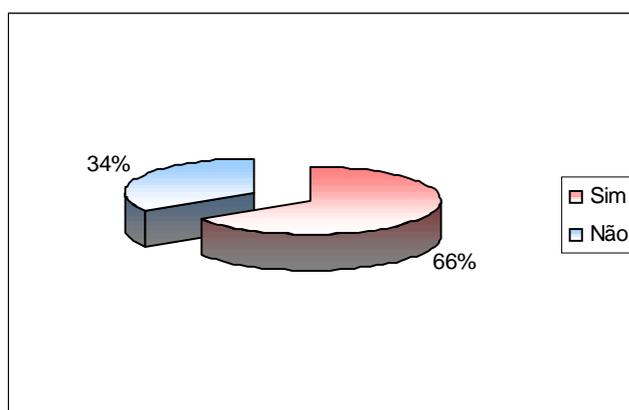


Figura 32 – Recebeu doações de empresas privadas em 2001?

Isto significa que apesar de serem relativamente pequenas as doações das empresas privadas, sua participação junto às organizações de assistência social é uma realidade. Todas as organizações pesquisadas que não receberam doações haviam afirmado que não selecionavam o potencial financiador. Disto pode-se deduzir que, ao selecionar o potencial financiador, a organização do terceiro setor de assistência social maximiza seus esforços de captação, tendo mais chances de sucesso.

Das organizações pesquisadas que selecionaram as potenciais empresas financiadoras, 100% receberam doações de empresas privadas. Das organizações pesquisadas que informaram não selecionar os potenciais financiadores, apenas 38,46% conseguiram alguma doação. Porém, o número de empresas parceiras entre as que não selecionaram é maior: 78,63% das empresas fizeram parceria com as organizações do segundo grupo. Nelas estão inseridas as organizações pesquisadas que se utilizam de telemarketing, fazem muita prospecção e portanto ganham em quantidade. Convém ressaltar que o maior valor captado também é significativamente diferente entre os dois grupos: no primeiro grupo o maior valor

captado foi de R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais) e no segundo grupo o maior valor captado foi de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais).

Questionadas sobre o setor da economia a que pertencia a principal empresa doadora no ano de 2001, as organizações pesquisadas que receberam recursos responderam como se vê na figura 33.

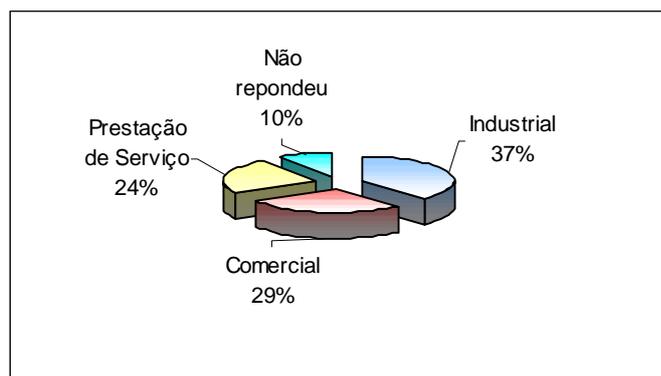


Figura 33 – Setor da economia da principal empresa doadora

Percebe-se claramente que as doações mais significativas na região parte da indústria, confirmando os resultados da pesquisa Ação Social das Empresas, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). As organizações pesquisadas que não responderam esta pergunta também não souberam informar quantas empresas doaram recursos no ano de 2001. A falta de sistematização dos dados pode dificultar futuras captações de recursos.

Ainda foi questionado como as empresas fizeram suas doações às organizações pesquisadas, obtendo-se a resposta apresentada na figura 34.

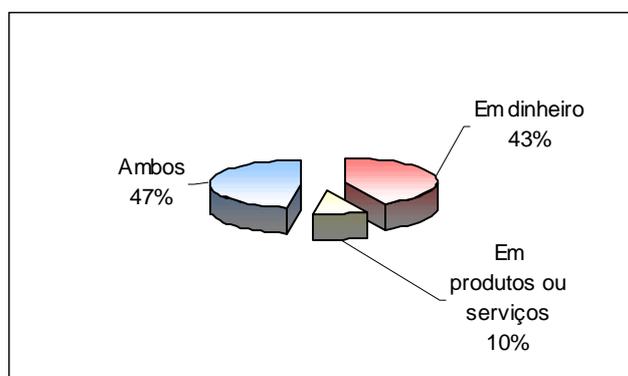


Figura 34 – Como foram feitas as doações?

A maioria das organizações pesquisadas receberam doações em dinheiro e em materiais. Nas entrevistas foi constatado que muitas organizações pesquisadas não haviam contabilizado diversas doações recebidas em produtos e serviços, por não saberem como fazê-lo e por não saberem qual o custo do bem ou serviço recebido.

Já quase finalizando o questionário foi feita uma pergunta sobre o tempo das parcerias estabelecidas, cuja resposta está na figura 35.

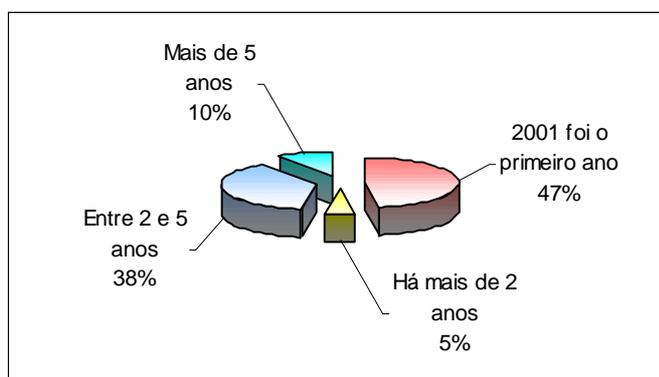


Figura 35 – Há quanto tempo as empresas são parceiras?

Dos dados expostos na figura 35, pode-se perceber que há uma grande concentração de empresas que doaram recursos pelo primeiro ano, o que conduz a duas hipóteses: 1) o investimento social privado é, na sua essência, específico; e 2) o investimento social é movimento recente e exige muita transparência para conquistar a empresa privada como investidor a longo prazo.

Finalmente, à pergunta sobre a expectativa da continuidade da parceria com as empresas privadas feitas em 2001, obteve-se a resposta que se vê na figura 36.

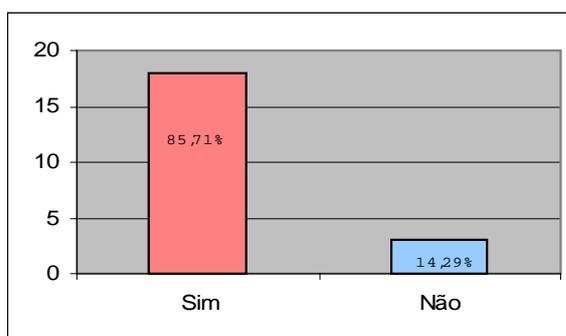


Figura 36 – As empresas que doaram em 2001 continuarão doando?

Da análise da figura 36 deduz-se que as organizações de assistência social que já estabeleceram parcerias com as empresas privadas estão otimistas quanto à continuidade das parcerias. Muitas afirmam que a parceria será mantida porque a organização pesquisada tem bastante credibilidade. Entre as que não acreditam que as mesmas empresas continuarão doando, uma afirmou que

a doação recebida foi através de um “concurso de projetos” e por isto acredita que a empresa não será parceira no próximo ano (Org7).

Quando a empresa realiza concursos de projetos, normalmente está procurando pulverizar seus investimentos, mas isto não quer dizer que a organização do terceiro setor de assistência social que já recebeu recursos está impedida de participar dos próximos concursos com novos projetos.

## CAPÍTULO 5

### SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA: estratégias de captação de recursos

Até aqui, a presente dissertação contemplou dois momentos primordiais. Partiu primeiramente da construção do referencial teórico, caracterizando as duas categorias necessárias à identificação de estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas, sendo elas: 1) Pré-requisitos organizacionais; e 2) Projeto de captação de recursos. Num segundo momento, tendo como base as categorias levantadas na pesquisa teórica, buscaram-se as evidências dessas categorias na pesquisa de campo.

As categorias identificadas na pesquisa teórica e empírica retratam como é composta a estratégia de captação de recursos. Identificadas as categorias, o item que aqui se apresenta busca correlacionar a base teórica com os resultados da pesquisa de campo. Neste momento será apresentada a proposta às organizações que atuam na área de assistência social, para captação de recursos junto às empresas privadas. Antes, porém, torna-se oportuno ressaltar que a captação de recursos das organizações de assistência social junto às empresas privadas não representa um evento, como pode ser percebido na pesquisa teórica e na pesquisa de campo, mas um processo que permeia toda a gestão das organizações de assistência social.

A captação de recursos pode ser estudada por três fases primordiais: 1) auto-análise da organização; 2) desenvolvimento de estratégias e do projeto de captação de recursos; 3) estabelecimento e continuidade da parceria. Para cada uma dessas fases, que correspondem ao *antes*, *durante* e *depois* da captação de recursos, identificam-se as estratégias propriamente ditas.

## 5.1 Auto-análise da Organização

A organização de assistência social deve fazer sua auto-análise para conhecer profundamente sua missão e constituição jurídica, títulos e certificados, conhecendo ainda os recursos humanos disponíveis, suas fontes de financiamento e estabelecer um canal aberto de comunicação com a sociedade.

### 5.1.1 Missão, constituição jurídica, títulos e certificados

A missão informa o propósito da organização. Embora 94,29% das organizações tenham exposto sua missão no questionário, poucas são claras o suficiente para mostrar a realidade e os valores da organização. Ao questionar o conteúdo da missão para as organizações entrevistadas, foram obtidos os seguintes comentários:

Isto não é tão importante, não temos ninguém de administração na nossa equipe e estamos mais preocupados em ter dinheiro e estrutura para atender nosso público (Org 2).

Nosso trabalho é tão abrangente que não é possível definir numa missão (Org 6).

Tais comentários indicam que, talvez pela falta de conhecimento dos conceitos oriundos das teorias administrativas, não há muito interesse em utilizá-los. Para gerir adequadamente uma organização do terceiro setor é necessário que, no planejamento, as ações propostas sejam consentâneas com sua missão.

**Estabelecer a missão** da organização não é fácil, mas o esforço despendido para se tê-la clara, concisa e representando a atuação da organização é recompensado. A organização que deseja captar recursos junto às empresas privadas deve apresentar uma continuidade de comportamento ao longo do tempo; a missão bem estabelecida ajuda os dirigentes da organização a não perderem o foco de atuação escolhido pela organização.

As organizações pesquisadas na sua maioria são associações já institucionalizadas e portanto já possuem sua **constituição jurídica** definida. Ainda

cabe, porém, verificar quais **títulos e certificados** podem contribuir para desenvolver suas ações. É muito importante que as organizações que desejam captar recursos junto às empresas privadas conheçam a **legislação** pertinente, não apenas em termos de **isenções fiscais**, mas também no que se refere a dispensa de pagamentos previdenciários aos funcionários contratados, podendo diminuir significativamente o custo da organização. Outros reconhecimentos, como prêmios para organizações de assistência social, também contribuem para a captação de recursos.

Entre as organizações pesquisadas que em 2001 receberam recursos, 96% têm o título de Utilidade Pública e 48% têm o Certificado de Filantropia que as isenta de pagar encargos previdenciários dos funcionários. Ainda é pouco, pois todas as organizações pesquisadas estão aptas a ter tal certificado. Mas atualmente devido ao déficit da previdência, a burocracia restringiu sua concessão, tornando-a menos acessível a pequenas organizações.

A organização deve avaliar a relação custo/benefício de cada título, certificado ou premiação com base nos direitos e deveres estabelecidos pelas respectivas leis, ou o custo do prêmio em si. O conhecimento das leis do terceiro setor é primordial, pois algumas empresas privadas podem optar por investir em determinada organização devido aos incentivos fiscais.

Um exemplo do desconhecimento da lei foi identificado numa incoerência encontrada nas respostas do questionário da pesquisa de campo. Uma das organizações pesquisadas neste trabalho disse ter o Certificado de Filantropia sem ter o título de Utilidade Pública Federal. Na entrevista ficou esclarecido que a organização não tinha Certificado de Filantropia, apenas atendia gratuitamente ao público beneficiário. Questionada sobre a razão de não dar continuidade ao processo para consegui-lo, obteve-se o seguinte comentário:

Não sabemos como fazer, só temos o título de Utilidade Pública Municipal que nem sei como foi tirado, foi há muito tempo, não sei quem conseguiu (Org1).

O desconhecimento dos gestores sobre os certificados e títulos conquistados pela organização pode levantar outras dúvidas no potencial financiador, colocando em questão a capacidade da organização do terceiro setor de assistência social para realizar o projeto com sucesso.

A organização do terceiro setor de assistência social que deseja captar recursos junto às empresas privadas deve fazer um *check-list* para saber se já está apta a captar recursos com sucesso, quanto a missão, constituição jurídica, títulos e certificados, seguindo os questionamentos propostos na figura 37.

Caso a organização de assistência social tenha dificuldade de obter as respostas sobre os aspectos abordados nestes questionamentos, provavelmente terá dificuldades para captar recursos junto às empresas privadas. Tais questionamentos permitem que a organização se conheça melhor e entenda o contexto legal no qual está inserida, facilitando futuras parcerias.

<b>Aspectos</b>	<b>Principais questionamentos</b>
Missão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Qual é a missão da organização?</li> <li>2) Representa a realidade e os valores?</li> <li>3) Qual principal foco de atuação da organização?</li> <li>4) Quais os resultados obtidos até hoje?</li> </ol>
Constituição jurídica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Como está legalmente constituída a organização?</li> <li>2) Quais são os direitos e deveres pertinentes a essa constituição?</li> </ol>
Títulos e certificados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Quais são os títulos e certificados que a organização possui?</li> <li>2) Quais são os direitos e deveres pertinentes a tais certificados?</li> <li>3) Há algum prêmio ou certificado que pode contribuir para o desenvolvimento das ações que a organização se propõe?</li> </ol>

Figura 37 – *Check-list*: missão, constituição jurídica, títulos e certificados

### 5.1.2 Comunicação com a sociedade

A maioria (66%) das organizações pesquisadas já percebeu a importância da comunicação com a sociedade, pois publica relatório de atividades

periodicamente, pelo menos 1 vez ao ano. Mas 13% dessas organizações não o disponibilizam ao público.

Ora, se a organização de assistência social pretende atender as necessidades da comunidade com o objetivo de promover o bem comum, deve preocupar-se em deixar seu relatório de atividades sempre à disposição dessa comunidade. Quando uma organização de assistência social tem o registro no Conselho de Assistência Social, tanto municipal quanto federal, é obrigada a apresentar anualmente seu relatório de atividades. Tais informações se tornam públicas, o que contribui para conferir transparência e legitimidade à organização.

Além da publicação de relatório, que no caso da maioria (88,57%) das entidades pesquisadas é obrigatória (pois estão registradas no Conselho Municipal de Assistência Social - CMAS), a organização de assistência social deve buscar parcerias para divulgar na mídia aberta, como TV, rádio ou jornal. Atualmente algumas entidades já dão publicidade a suas informações pela internet e até por veículo próprio: jornal, boletim ou folder da organização. É importante que a organização de assistência social consiga identificar qual mensagem será disponibilizada aos seus diferentes públicos: financiadores e beneficiários, e ainda quais os meios de comunicação mais adequados para atingi-los.

Para conseguir identificar os pontos citados, a organização de assistência social deve contar com um profissional que possa orientar adequadamente essas tomadas de decisões. As organizações pesquisadas informaram que não tinham esse profissional por falta de recursos, embora reconhecessem a importância da sua contribuição no processo. Uma das soluções é acessar o site < [www.voluntarios.com.br/executivo.htm](http://www.voluntarios.com.br/executivo.htm) > e ter acesso a um cadastro de voluntários de jornalismo ou de marketing. No acesso feito em 24 de maio de 2002, estavam disponíveis cinco jornalistas e sete profissionais de marketing para trabalhar como voluntários na Grande Florianópolis.

A comunicação com a sociedade é apenas uma das ferramentas do marketing social. Para saber se a organização de assistência social que visa a captar recursos junto às empresas privadas está fazendo a comunicação adequada para atrair mais doadores, deve fazer os questionamentos expostos na figura 38.

Aspectos	Principais questionamentos
Relatórios de Atividades	1) A organização publica relatórios? 2) Qual sua periodicidade? 3) Estão disponíveis ao público? 4) Contempla avaliação de desempenho?
Parceria com mídia aberta	1) Qual a mídia mais adequada para a divulgação? 2) É possível estabelecer parceria com empresários de comunicação? 3) Que tipo de informação será disponibilizada? 4) É possível ter um profissional (voluntário ou contratado) de comunicação orientando o processo?

Figura 38: *Check-list*. comunicação com a sociedade

A comunicação com a sociedade deve ser entendida como prestação de contas em que critérios de eficiência, eficácia e efetividade serão apresentados, muitas vezes, através de indicadores sociais.

### 5.1.3 Recursos humanos

Para captar recursos junto às empresas privadas a organização sem fins lucrativos de assistência social deve profissionalizar seu quadro de pessoal. Sem perder a compreensão de que o terceiro setor emerge da iniciativa voluntária, deve adequar esses recursos às reais necessidades das organizações. Perguntadas se conheciam a formação de todos os seus voluntários, infelizmente todas as organizações que participaram dessa etapa da pesquisa, a entrevista focalizada, foram unânimes na resposta: “Não” (Org 1 a 7).

O trabalho voluntário é a mola mestra das organizações sem fins lucrativos, mas deve ser canalizado para que haja um melhor aproveitamento. Quantos profissionais da área de comunicação voluntários estão nas organizações de assistência social e não foram mapeados? É possível que a falta de recursos não seja a única razão para a profissionalização da organização do terceiro setor de

assistência social. Nesse ponto entram as funções gerenciais de *organização* e *direção*. Através da *organização* estabelecem-se responsabilidades e competências. A função de *direção* é responsável por coordenar, liderar, motivar e tomar decisões.

Outro aspecto sobre o qual a organização do terceiro setor de assistência social deve questionar-se é se existe profissional capacitado para a captação de recursos. Conforme será visto mais à frente, o desenvolvimento do Projeto de Captação de Recursos necessita de profissionais com bons conhecimentos da área administrativa, já que muitos dos conceitos aplicados nessa atividade são provenientes das teorias administrativas desenvolvidas tanto para empresas privadas como para estatais.

Uma parcela significativa (71%) das organizações pesquisadas informou que não dispõe de profissional para captação de recursos, o que pode justificar a tão baixa participação das empresas na composição dos recursos das organizações de assistência social. Novamente volta-se a falar da profissionalização. Segundo Marcovitch (1997), esse quadro será alterado quando o técnico que opte por trabalhar no terceiro setor seja um profissional valorizado.

Os principais questionamentos quanto aos recursos humanos que uma organização do terceiro setor de assistência social deve fazer estão expostos na figura 39.

Aspectos	Principais questionamentos
Quadro de pessoal	1) Como a equipe está estruturada em termos de voluntários e funcionários? 2) Quais são as responsabilidades de cada um? 3) Quais são as habilidades desses profissionais e voluntários? 4) Qual a formação dos profissionais e dos voluntários envolvidos? 5) Há necessidade de recursos humanos?
Profissional de captação	1) Possui profissional de captação? Quantos? 2) Qual sua formação?

Figura 39 – *Check-list*: recursos humanos

#### 5.1.4 Fontes de financiamento

As organizações de assistência social devem escolher a composição das fontes de financiamento que lhe assegurem sustentabilidade a longo prazo. Para efeito de estudo comparado ao analisar os dados levantados na pesquisa de campo com os levantados no estudo da John Hopkins University - ISER obteve-se:

<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>John Hopkins University* Brasil, 1995</b>	<b>Pesquisa de campo Gde Florianópolis 2002</b>	<b>Variação</b>
Receitas próprias	68,3%	30,04%	-38,26
Governo	14,5%	26,64%	12,14
Doações privadas:	17,2%	43,32%	26,12
Indivíduos	14,0%	33,28%	19,28
Fontes internacionais	**	5,52%	-
Empresas	3,2%	4,52%	1,32

\* Fonte: Pesquisa Comparativa John Hopkins – ISER

\*\* Dado não computado.

Figura 40 – Análise comparativa: fontes de financiamento

Para efeito de estudo comparativo, pode-se perceber que as organizações do terceiro setor mapeadas pela John Hopkins University - ISER têm maior autonomia financeira, pois 68,3% dos seus recursos são provenientes de receitas próprias. Nas demais fontes de financiamento percebe-se que o valor recebido de doações foi significativamente maior, embora a participação dos recursos provenientes das empresas não sofresse grande alteração. É provável que a significativa participação das doações de pessoas físicas seja porque na pesquisa de campo desta dissertação foram consideradas as organizações de cunho religioso, as quais incentivam muito a participação individual.

A maior autonomia financeira deixa de existir quando se utilizam os dados da composição das fontes de recursos das organizações do terceiro setor especificamente de assistência social, caso em que se chega à comparação exposta na figura 41.

<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>John Hopkins University* Brasil, 1995</b>	<b>Pesquisa de campo Gde Florianópolis 2002</b>	<b>Varição</b>
Receitas próprias	0	30,04%	-30,04
Governo	48%	26,64%	21,36
Doações privadas:	52%	43,32%	8,68
Indivíduos	*	33,28%	-
Fontes internacionais	*	5,52%	-
Empresas	*	4,52%	-

\* Fonte: Pesquisa Comparativa John Hopkins – ISER

\* Dado não disponível no documento acessado.

Figura 41 – Análise comparativa: fontes de financiamento das organizações de assistência social

Para efeito de estudo comparado, as organizações que participaram da pesquisa de campo desta dissertação se destacam por terem recursos próprios, mas as doações privadas ainda ficaram abaixo dos dados levantados em 1995.

Ao conhecer e selecionar as fontes de financiamento, a organização do terceiro setor de assistência social deve fazer seu planejamento financeiro, para garantir sua sustentabilidade. As principais questões que devem ser respondidas antes de captar recursos junto às empresas privadas quanto à composição das fontes de recursos são as colocadas na figura 42.

<b>Aspectos</b>	<b>Principais questionamentos</b>
Recursos disponíveis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Qual o montante necessário?</li> <li>2) Quais são as possíveis fontes de financiamento?</li> <li>3) Onde os recursos do exercício anterior foram investidos?</li> <li>4) De onde vieram os recursos do exercício anterior?</li> </ol>

Aspectos	Principais questionamentos
Sustentabilidade	1) A organização é auto-sustentável? 2) Caso não seja, pode tornar-se? Como? 3) Quais são as parcerias vitais? 4) Qual é a projeção financeira para os próximos 3 anos?
Fluxo de caixa	1) A organização pode cumprir as obrigações financeiras a qualquer momento?
Auditoria	1) É necessário auditar as informações financeiras?

Figura 42– *Check-list*: fontes de financiamento

## 5.2 Desenvolvimento de Estratégias

A melhor estratégia para captar recursos junto às empresas privadas é através do projeto de captação de recursos. É um desperdício de tempo e dinheiro captar junto às empresas privadas via telemarketing, por exemplo, pois os eventuais recursos que poderão vir dessa ação serão pequenos em relação ao potencial doador, perdendo-se a oportunidade de captar quantias mais significativas com determinada empresa. O telemarketing é mais recomendado para captar recursos junto à pessoa física, pois a doação individual já tem a característica de ser pequena e inconstante, cabendo tal estratégia.

Apesar de não ser a mais recomendável forma para captar recursos junto às empresas privadas, pelo menos o telemarketing é sistemático. Para as organizações de assistência social da Grande Florianópolis que se revelaram dependentes em 43,32% de doações privadas para compor suas fontes de recursos, fazer da captação uma atividade não-sistemática é financeiramente perigoso. O fato de selecionar as empresas potenciais maximiza os esforços de captação, pois visita-se a empresa potencial já com uma proposta direcionada, aumentando as chances de parceria.

Para que essa parceria tenha continuidade, ao selecionar a empresa financiadora é interessante analisá-la sob pelo menos três aspectos: vizinhança, porte da empresa e afinidade com a ação social. Quanto ao aspecto da vizinhança

deve-se buscar sempre as empresas que estão estabelecidas na comunidade onde o projeto será desenvolvido ou com empresas que tenham ação mercantil local. O segundo aspecto é o porte da empresa: dependendo do montante do recurso a ser captado, deve-se estabelecer o porte da empresa a ser abordada. O terceiro aspecto, afinidade com a ação social, é muito importante porque algumas empresas já têm definida sua linha de ação social e conhecê-la aumenta as chances de apresentar um projeto com interesses em comum. Outra análise nesse mesmo aspecto envolve não oferecer um projeto que contrarie os interesses da empresa, como combate à violência urbana com ações para retirar das ruas armas de fogo, para uma indústria de arma.

Conforme vimos anteriormente, antes de desenvolver projetos para captar recursos é preciso a “arrumar a casa”: conhecer a constituição jurídica, títulos e certificados emitidos por órgãos oficiais que a organização possui, estabelecer a missão, o foco de atuação, as políticas de recursos humanos, de comunicação com a sociedade e a composição das fontes de financiamento. Feito isto, a organização do terceiro setor de assistência social que ainda tiver interesse em captar recursos junto às empresas privadas deve desenvolver um Projeto de Captação de Recursos.

Além de auxiliar a organização do terceiro setor de assistência social no planejamento e gestão das suas operações, o projeto permite elaborar um documento que promova a ação da organização de assistência social para investidores e financiadores potenciais.

### 5.2.1 Projeto de captação de recursos

A estrutura do projeto de captação de recursos pode variar um pouco de acordo com seus objetivos, mas basicamente deve ter os seguintes itens, segundo proposta da ASHOKA e MCKINSEY (2001):

- Apresentação da organização: histórico e conquistas das organizações de assistência social;
- Apresentação do serviço: características do serviço de assistência social que será prestado e impacto na comunidade atendida;
- Análise do mercado: justificativa do projeto;
- Marketing: canais de distribuição, preço/custo e comunicação;

- Planejamento financeiro: análise da relação custo/benefício e viabilidade do serviço;
- Equipe gerencial: apresentação da equipe e colaboradores externos;
- Riscos e oportunidades: antecipação dos eventuais problemas e propostas de solução; e
- Plano de implementação: detalhamento do projeto com a especificação das principais atividades, bem como os respectivos prazos e responsáveis.

Essa estrutura já foi apresentada no capítulo da fundamentação teórica. Mas convém ressaltar que quanto mais claro for o projeto e mais objetivos forem os indicadores de desempenho, mais aumentam as chances de o possível financiador aprová-lo e financiá-lo.

### **5.3 Estabelecimento e Continuidade da Parceria**

Após ter sido aprovado o projeto de captação de recursos, define-se como a empresa fará a contribuição; se for em dinheiro, é estabelecido o fluxo dos depósitos. Muitas empresas preferem doar em produtos ou serviços, valores esses que também devem ser contabilizados para se conhecer a verdadeira composição dos recursos da organização à qual se destinaram.

Conforme a pesquisa de campo, 47% das empresas doaram tanto recursos financeiros quanto materiais, compondo uma doação casada. Para a organização é indiferente receber os recursos financeiros ou os recursos materiais, desde que se atendam as necessidades estabelecidas no projeto.

O principal setor da economia em doação de recursos é a indústria, que financia projetos de maior valor. É interessante conhecer tais dados, para evitar desperdício de tempo e dinheiro, fazendo um grande projeto para uma grande indústria se o projeto demanda uma pequena quantia. Por melhor que seja, o projeto poderá ser descartado por incompatibilidade com o porte da empresa. Talvez fosse mais fácil captar via telemarketing com pessoas físicas.

Após ter conseguido os recursos, a organização deve preocupar-se em manter a empresa financiadora informada sobre o andamento do projeto. Também não podem faltar uma carta de agradecimento e uma comunicação formal sobre a

conclusão do projeto, os indicadores atingidos e como colaborou na melhora da qualidade de vida do público beneficiário. Com informações positivas as empresas podem pensar em continuar fazendo seus investimentos na mesma organização e estabelecer uma parceria de longo prazo, mudando a situação encontrada na pesquisa de campo, na qual apenas 10% das empresas contribuem por mais de 5 anos para a mesma organização.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

A construção desta dissertação teve como ponto inicial, no primeiro capítulo, a exposição do assunto, a definição dos principais termos que são abordados no decorrer da pesquisa, a discussão do problema, a apresentação dos objetivos geral e específicos, a justificativa para a escolha do tema e os limites da pesquisa.

No segundo capítulo foi exposto o levantamento da pesquisa documental e bibliográfica. Este capítulo foi dividido em quatro seções que abordam aspectos referentes ao tema, contextualizando as organizações do terceiro setor, com breve exposição dos conceitos de gestão trasladados para o terceiro setor, o papel das empresas como financiadoras de projetos sociais e finalmente as estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Algumas considerações sobre este capítulo são apresentadas a seguir.

Na primeira seção resgatou-se a história do terceiro setor e apresentou-se sua conceituação, legislação e contextualização, focando posteriormente a organização de assistência social. A diversidade das organizações que compõem o terceiro setor pode ser explicada, em parte, pela sua emergência. A origem do terceiro setor no Brasil remonta à chegada da Igreja Católica ao país. As santas casas de misericórdia, as ordens e irmandades constituíram as primeiras iniciativas voluntárias, não vinculadas ao Estado e voltadas para o bem comum.

Juntando-se a essa situação inicial o associativismo proveniente da cultura européia, a modernização das ações de benemerência da Igreja Católica e a participação de outras religiões, o surgimento das ONGs, a queda do *welfare state*, chega-se à composição atual do terceiro setor: complexa, polêmica e abrangente, podendo ser dividida em diversas categorias.

Este estudo teve como foco uma das categorias que compõem o terceiro setor – as organizações de assistência social. Com tal recorte, foram abordadas questões teóricas específicas das organizações de assistência social que não podem ser aplicadas às demais categorias que compõem o terceiro setor, recomendando-se estudos futuros que as tenham como foco.

Em que pese o fato de serem abordados aspectos teóricos específicos às organizações de assistência social, este trabalho se caracteriza por não centrar-se nesta categoria, pois poucos trabalhos científicos abordam de maneira segmentada esse tema. Além do que, as organizações que participaram da pesquisa de campo executam atividades de assistência social, porém nem todas estão enquadradas na Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), de 7 de dezembro de 1993.

Na segunda seção foi feita a abordagem, embora sucinta, sobre a gestão administrativa, transladada para o terceiro setor. A partir da literatura levantada, pode-se inferir que os conceitos de gestão administrativa, quando transladados corretamente para o terceiro setor, contribuem na estruturação da organização de assistência social, auxiliando na captação de recursos junto às empresas privadas. Ao conhecer a lógica empresarial, as organizações de assistência social podem desenvolver projetos que venham a atender também aos interesses do investidor social, e com isto formar verdadeiras parcerias.

Esta seção destaca ainda a diferença entre responsabilidade social e investimento social. Também é exposto o ainda tímido papel dos consumidores nesse processo. A limitação das leis de incentivo às doações para as organizações de assistência social é um dos itens abordados. Também é mostrado que a grande maioria das empresas não tem utilizado tais incentivos fiscais por dois motivos: 1) desconhecem essa possibilidade e 2) o valor doado ainda é muito pequeno.

Aspectos das estratégias para captação de recursos são apresentados na quarta seção. Com base no levantamento da literatura especializada pode-se inferir que, para estabelecer estratégias de captação, é necessário que seja feita uma auto-análise paralelamente à análise externa. A auto-análise consiste na avaliação de alguns pré-requisitos organizacionais das organizações de assistência social que são imprescindíveis para a captação de recursos.

Para que a captação de recursos seja feita com sucesso, recomenda-se que a organização do terceiro setor de assistência social seja constituída juridicamente e que estabeleça a sua missão e seu foco de atuação. A importância

do estabelecimento de estratégias de comunicação com a sociedade é ressaltada quando se coloca que uma organização do terceiro setor de assistência social só se sustentará por longo prazo se a comunidade reconhecer a sua importância. A análise da estrutura dos recursos humanos da organização de assistência social visa verificar se a equipe está qualificada o suficiente para desenvolver o projeto. Em seguida é avaliada a composição padrão das fontes de financiamento e os tópicos que compõem a estrutura básica de um projeto de captação de recursos, inclusive a análise do ambiente externo através da análise do mercado e avaliação de riscos e oportunidades.

Diante da complexidade da análise das estratégias de captação de recursos, o terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na exploração da realidade. A pesquisa foi feita em caráter quali-quantitativo, tipificado com base em critérios descritivos e exploratórios.

No quarto capítulo são apresentadas graficamente as informações provenientes da pesquisa de campo, contemplando as categorias que foram estabelecidas com base na literatura pesquisada. Com base nos dados da pesquisa de campo pode-se comprovar a heterogeneidade das organizações que compõem o terceiro setor, inclusive quanto às estratégias de captação de recursos. Foi identificado que há falta de informações sistematizadas e há grande resistência em desenvolver estratégias de comunicação com a sociedade.

A fragilidade financeira das organizações de assistência social ficou acentuada com a resposta de que apenas 23% delas captam recursos sistematicamente e que as doações privadas correspondem a 43,32% dos recursos utilizados. Ainda se pôde detectar que a maioria (69%) das organizações pesquisadas capta recursos via projetos, que é a maneira mais recomendada pelos autores pesquisados e de renome, embora os projetos não contemplem a estrutura básica sugerida.

Na correlação que se estabeleceu, no capítulo cinco, entre o referencial teórico e os resultados da pesquisa de campo, pode-se verificar que as categorias das estratégias da captação de recursos, divididas em três fases, fazem parte de um processo que contempla toda a gestão.

A primeira fase para o estabelecimento de estratégias corresponde à auto-análise da organização de assistência social. É conhecer o momento em que a organização do terceiro setor de assistência social se encontra, ter clara sua missão

e área de atuação, bem como conhecer a estrutura dos recursos humanos, as estratégias de comunicação com a sociedade e as atuais fontes de financiamento.

A segunda fase compreende o desenvolvimento de estratégias e do projeto de captação, quando, para fins deste estudo, foram focadas as estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. A principal ferramenta para captação é o desenvolvimento do projeto de captação de recursos. Tal projeto tem uma estrutura básica própria que, se atendida no todo, auxilia a promover a organização para um potencial financiador.

A terceira fase abordou o estabelecimento e a continuidade da parceria, porque a captação sistemática de recursos junto às empresas privadas deve procurar estabelecer parcerias de longo prazo. A doação de recursos sem o comprometimento da empresa doadora com a organização ou com a causa será, na maioria das vezes, uma doação específica. Para que tais recursos se transformem em investimento social, é preciso tanto uma conscientização por parte da empresa, quanto um compromisso permanente da organização com a eficácia, a eficiência e a efetividade dos projetos executados, e o estabelecimento de canais de comunicação que divulguem para a sociedade as ações realizadas e os resultados atingidos.

Das conclusões que se podem extrair da pesquisa realizada, a principal é que, despreparadas para produzir informações, as organizações de assistência social permanecem muito aquém do seu potencial de catalisadoras de recursos. Não conseguem planejar adequadamente, nem avaliar os resultados de seu trabalho. Na ausência de informações claras e acessíveis para empresas e público beneficiário, a organização do terceiro setor de assistência social mantém-se numa postura de captação pessoal – utilizando-se da rede de relacionamento – contando, muitas vezes, com doações individuais para a sua sustentação financeira.

Outra conclusão é que as empresas fizeram mais doações para organizações de assistência social que apresentaram projetos de captação de recursos mais completos e que mantêm à disposição do público informações sobre as suas atividades, o que reforça a imagem das entidades de origem empresarial como mais seletivas, menos dispostas a atuar como “balcão de financiamento” e mais propensas a eleger parceiros com os quais desenvolvem relacionamentos de maior proximidade.

A conclusão final desta dissertação é que a falta de informações, por parte das organizações pesquisadas, sobre alguns aspectos de gestão

administrativa e captação de recursos junto às empresas privadas, pode estar dificultando o estabelecimento de novas parcerias. Esta conclusão foi reforçada pelos comentários finais colocados espontaneamente nos questionários, em que 34,28% das organizações pesquisadas manifestaram desejo de ter acesso ao resultado desta pesquisa, pois acreditam que não têm informações suficientes para captar recursos de maneira adequada.

Torna-se oportuno enfatizar que o estabelecimento de estratégias para a captação de recursos junto às empresas privadas é analisado nesta dissertação sob o enfoque da organização do terceiro setor. Aponta-se então para a necessidade de estudos futuros que abordem as estratégias de captação de recursos sob o ponto de vista das empresas financiadoras e do público beneficiário. O recorte para as organizações de assistência social conduz à necessidade de outro estudo sobre as estratégias de captação de recursos sob o ponto de vista das demais organizações que compõem o terceiro setor.

Também sugere-se que sejam desenvolvidos estudos que abordem as estratégias de captação de recursos junto a outras fontes de financiamento, como: governo, fontes internacionais e diretamente com a sociedade civil. No futuro também é interessante estabelecer a diferença entre as estratégias de captação de recursos relativas a cada fonte de financiamento. Nesse caso também é interessante discutir a capacidade e os limites das organizações de assistência social para gerar receitas próprias e garantir a sua sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AUSTIN, James E. **Parcerias:** fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

BRASIL. **Lei 8742**, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da assistência social e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei 9608**, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Decreto 2536**, de 6 de abril de 1998. Dispõe sobre a concessão do certificado de entidade de fins filantrópicos a que se refere o inciso IV do artigo 18 da Lei 8.742, de 7 de dezembro de 1993, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. MPAS, Secretaria de Estado de Assistência Social. **Assistência social:** algumas questões básicas: financiamento, planejamento, monitoramento e avaliação da assistência social. v. 2 - Série Diálogo. Brasília: 1999a.

\_\_\_\_\_. **Lei 9790**, de 23 de março de 1999b. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui o Termo de Parceria, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Decreto 3100**, de 30 de junho de 1999c. Regulamenta a Lei 9790 de 23 de março de 1999, que 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.

\_\_\_\_\_. **Decreto 3504**, de 13 de junho de 2000. Altera dispositivos do Decreto 2.536, de 6 de abril de 1998, que dispõe sobre a concessão do certificado de entidade de fins filantrópicos a que se refere o inciso IV do artigo 18 da Lei 8.742, de 7 de dezembro de 1993.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CASTRO, Jucília Vieira de – **O Terceiro setor**. In: 1º Módulo-Capacitação de Dirigentes, Funcionários e Colaboradores de Organizações Não-Lucrativas. Florianópolis: Univali, 1999. 12 p.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CONTADOR, Cláudio Roberto. **Avaliação social de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CRUZ, Selma Santa. **Política de resultados**. Revista Exame - Guia da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, ed 728, p.14-17, dez, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FALCÃO, Ricardo. **Elaboração de projetos e sua captação de recursos**. RFALCÃO Consultoria & Planejamento. Rio de Janeiro, 2002. 29 p.

FALCONER, Andres Pablo; VILELA, Roberto. **Recursos Privados para fins Públicos**: As Grantmakers Brasileiras. São Paulo: Peirópolis, 2001.

FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valéria. **Organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP** : a Lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor. Brasília : Comunidade Solidária, 2001.

FILANTROPIA.ORG: o portal da filantropia [on line] Gestores do terceiro setor: encontre voluntários. Disponível em: [www.voluntarios.com.br/contato.htm](http://www.voluntarios.com.br/contato.htm). Acesso em: 24 maio 2002

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FONTANELLA, Lygia. [on line] **Sustentabilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro**. Global Philantropy. Synergos. Disponível em: < HYPERLINK <http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm> <http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm> >. Acesso em: 10 fev 2001.

FRANCO, Augusto. **OSCIP**: o primeiro passo de uma reforma social do marco legal do terceiro setor. Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS. Revista do Terceiro Setor -RETS. Disponível em: < <http://notitia.rits.org.br/pub/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeSecao?codigoDaSecao=11&dataDoJornal=1013803258000>>. Acesso em: 15 fev 2002

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FONTES, Miguel. **Marketing Social revisitado**: novos paradigmas do mercado social. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

Grupo de Instituições Fundações e Empresas (GIFE) [on line]. **O que é Investimento Social Privado.** Disponível em: <<http://www.gife.org.br/investimento.asp>>. Acesso em: 10 ago 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, mai/jun.1995.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das empresas** – percepção do consumidor brasileiro em 2001. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/publicacoes/outras\\_publicacoes/consumidor\\_2001/consumidor\\_2001.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/consumidor_2001/consumidor_2001.pdf) e Acesso em: 10 abr 2002.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado.** Coletânea do III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. [on line] **Pesquisa Ação Social das Empresas.** Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial/>>. Acesso em: 10 ago 2001.

\_\_\_\_\_. [on line] **Evolução Recente das Condições e das Políticas Sociais no Brasil.** Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 08 maio 2002.

JOHN HOPKINS UNIVERSITY. Institute for Policy Studies. Center for Civil Society Studies. **Comparative Nonprofit Sector Project: research findings – country data tables - Brazil.** [on line] Disponível em: < <http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/brazil.pdf> >. Acesso em: 10 maio 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LANDIM, Leilah. [on line] **O momento de pensar na desconstrução do nome ONG**. In: Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS. Revista do Terceiro Setor -RETS. Disponível em: <  
<http://notitia.rits.org.br/pub/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeSecao?codigoDaSecao=3&dataDoJornal=1011364719000>> Acesso em: 18 jan 2002

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa qualitativa em educação: abordagens**. São Paulo: EPU, 1996.

MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais**. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 1998.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa Cidadã: Uma Visão Inovadora para Ação Transformadora. in: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo, 1997. p. 81-88

MATTAR, Helio. **Os Novos Desafios da Responsabilidade Social Empresarial**. In: Conferência Nacional 2001 – Instituto Ethos, junho 2001, São Paulo. p.1-25.

MCCARTHY, Kathleen D. Educando os Futuros Administradores e Líderes do Setor de Filantropia. in: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo, 1997. p. 113-120

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. in: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo, 1997. p.121-130

MENEGASSO, Maria Ester. **Os desafios profissionais frente ao impacto da reestruturação produtiva**. in: Semana do Assistente Social, maio 2000, Palhoça-SC. p.1-15.

\_\_\_\_\_(Coordenadora). **Relatório da Rede de Prestação de Serviços Sociais da Grande Florianópolis**. Florianópolis: GERASOL, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_(Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 2. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RITS – Rede de Informações do Terceiro Setor. **Terceiro Setor os Recursos da Solidariedade**. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/>>. Acesso em: 20 set 2001.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Demandas Sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p.5-67, out, 1992.

SALAMON, Lester. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor. in: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo, 1997. p.89-111

SCHIAVO, Márcio. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. Revista Conjuntura Social, n. 1. Maio 1999, p.29

SERVA, Maurício. **O Estado e as ONGs: uma parceria complexa**. In: Conference on Socio-Economics – Society for the Advancement on Socio-Economics, 9; 1997, Montreal-Canadá, p. 1-14.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALARELLI, Leandro Lamas, REIS, Liliane. [on line] **Uma noção ampliada de captação de recursos**. Apoio a Gestão. Seção Captação de Recursos. Disponível em: [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_caprec\\_caprectxtpag0.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec_caprectxtpag0.cfm)  
Acesso em: 09 maio 2000.

VASSALLO, Cláudia. **Um Novo modelo de negócios**. Revista Exame – Guia da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, ed. 728, p. 8-11, dez 2000a.

\_\_\_\_\_. **Os Homens do Dinheiro**. Revista Exame - Guia da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, ed. 728 , p. 22-24, dez, 2000b.

VOIGT, Léo. **Responsabilidade social e investimento social privado não são a mesma coisa.** in: Congresso Nacional sobre investimento social privado, 2., 2002, Fortaleza. Anais eletrônicos...São Paulo: GIFE, 2002. Palestra. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/congresso2002/palestras/leovoigt.ppt>>. Acesso em 25 abr 2002.

VOLPI, Alexandre. **Laços de Cidadania.** Revista Consumidor Moderno (on line), n.36, Matéria de Capa, 2000. Disponível em: <[www.terra.com.br/consumidormoderno/capa](http://www.terra.com.br/consumidormoderno/capa)>. Acesso em: 09 ago 2000.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEEDEN, Curt. **Corporate social investing:** the breakthrough strategy for giving and getting corporate contributions. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa

### A - Dados da organização

A1	<b>Nome da organização</b>		
A2	<b>Principal executivo</b>		
A3	<b>Cargo</b>		
A4	<b>Presidente do Conselho</b>		
A5	<b>Endereço</b>		
A6	<b>Cidade</b>	A7 <b>UF</b>	A8 <b>CEP</b>
A9	<b>Telefone</b>	A10 <b>Fax</b>	
A11	<b>E-mail</b>	A12 <b>Web site</b>	
A13	<b>Nome do respondente</b>		
A14	<b>Cargo</b>		

### B – Constituição Jurídica

B1	<b>Ano da Fundação</b>		
B2	<b>CONSTITUIÇÃO JURIDICA</b> (necessariamente ser privada e sem fins lucrativos)		
	B201 Associação	B202 Instituto	B203 Cooperativa
	B204 Fundação Privada		
B3	<b>TÍTULOS OU CERTIFICADOS</b> (assinale todos que se aplicarem)		
B301	<b>Utilidade Pública</b> (assinale todos que se aplicarem)		
	B3011 Municipal	B3012 Estadual	B3013 Federal
B302	<b>Registro no Conselho de Assistência Social</b> (assinale todos que se aplicarem)		
	B3021 Municipal	B3022 Estadual	B3023 Federal
B303	<b>Certificado de Filantropia</b>		
B304	<b>Organização Social</b>		
B305	<b>OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público</b>		

#### Comentários


**C – Áreas de Atividade**(classificação ICNPO – *International Classification of Nonprofit Organizations*)

C1	<b>Áreas de Atividade</b>					
	C101	Cultura e recreação	C102	Educação e pesquisa	C103	Saúde
	C104	Assistência social	C105	Associação profissional	C106	Ambiental
	C107	Desenvolvimento	C108	Filantrópicas	C109	Internacional
	C110	Defesa dos direitos humanos	C111	Religiosas	C112	Outras

C2	<b>Quais são e quantas pessoas são beneficiadas diretamente com o trabalho da sua organização, mensalmente? (preencha todos que se aplicarem)</b>				
C201	_____	Crianças			
C202	_____	Jovens			
C203	_____	Terceira Idade			
C204	_____	Mulheres			
C205	_____	Trabalhador urbano e/ou pequeno empreendedor			
C206	_____	Negros			
C207	_____	Portadores de Deficiência			
C208	_____	Outras organizações			
C209	_____	Comunidade/População em geral			
C210	_____	Outros. Especifique.			

C3	<b>Qual é a missão da organização?</b>				

**Comentários**


## D – Divulgação de Informações

D1	<b>Sua organização publica relatórios de atividades?</b>	
	D101 SIM (se possível, anexe ao questionário)	D102 NÃO

	<b>Se sim,</b>			
D2	<b>Com que periodicidade?</b>			
	D201 Trimestral	D202 Semestral	D203 Anual	D204 Outra. Qual?
D3	<b>Estão disponíveis ao público?</b>			
	D301 SIM	D302 NÃO		

D4	<b>Sua organização faz parcerias para divulgar na mídia aberta as ações promovidas?</b>	
	D401 SIM	D402 NÃO

	<b>Se sim,</b>			
D5	<b>Qual a mídia mais utilizada?</b> (assinale todos que se aplicarem)			
	D501 Rádio	D502 Jornal	D503 TV	D504 Outra. Qual?
D6	<b>Sua organização tem a orientação de alguma assessoria de imprensa ou agência de publicidade?</b>			
	D601 SIM	D602 NÃO		

### Comentários

--

## E – Fontes de Financiamento

E1	<b>Qual a porcentagem que melhor representa a composição das fontes de recursos financeiros da sua organização, em 2001?</b> (preencha todos que se aplicarem)	
E101	_____	% Governo
E102	_____	% Receitas próprias (vendas de produtos, prestação de serviços, aluguel de imóvel)
E103	_____	% Doação de indivíduos
E104	_____	% Doação de empresas privadas
E105	_____	% Fontes Internacionais
E106	_____	% Outras. Especifique:
	<b>100</b>	<b>% Total dos Recursos Financeiros</b>

E2	<b>Qual foi o montante dos recursos financeiros utilizados no ano de 2001?</b>	
E201	R\$ _____	

E3	<b>Sua organização possui demonstrações financeiras auditadas?</b>	
	E301 SIM	E303 NÃO

**Comentários**


**F – Recursos Humanos**

	<b>Recursos Humanos da Organização</b>	
F1	Quantos funcionários em tempo integral possui?	
F2	Quantos em tempo parcial?	
F3	As empresas doadoras cedem algum funcionário para a sua entidade?	
F4	De quantos voluntários a sua organização dispõe?	

F5	<b>A sua organização tem um profissional para captação de recursos?</b>	
	F501 SIM	F502 Quantos? _____
		F503 Qual é a formação dele(s)? _____
	F504 NÃO	Por quê? _____

**Comentários**


**G – Captação de Recursos**

G1	<b>Sua organização seleciona as empresas privadas para a captação de recursos?</b>	
	G101 SIM	G102 NÃO

G2	<b>Se sim, qual o principal motivo que leva a sua organização a selecionar determinadas empresas privadas? (assinale todos que se aplicarem)</b>	
	G201	Vizinhança (proximidade física)
	G202	Afinidade da empresa com a ação social desenvolvida
	G203	Porte da empresa
	G204	Outros. Especifique.

G3	<b>Captar recursos junto às empresas privadas está entre as atividades sistemáticas da sua organização?</b>		
	G301	SIM	G302 NÃO

G4	<b>Como é normalmente o primeiro contato com a empresa?</b>		
	G401	Através de profissional de captação de recurso	
	G402	Network pessoal do principal executivo da organização	
	G403	Network pessoal do Conselho de Administração	
	G404	Outro. Especifique.	

G5	<b>A sua organização capta recursos por projetos ou institucionalmente?</b>		
	G501	Por projetos (especificando a aplicação dos recursos)	
	G502	Institucionalmente (sem especificar o destino dos recursos recebidos)	

G6	<b>Ao captar recursos, quais os itens que compõem a estrutura básica de apresentação à potencial empresa doadora? (assinale todos que se aplicarem)</b>		
	G601	Apresentação da organização	
	G602	Apresentação do produto/serviço	
	G603	Análise do mercado	
	G604	Marketing	
	G605	Equipe gerencial	
	G606	Planejamento financeiro	
	G607	Riscos e oportunidades	
	G608	Plano de implementação	

### Comentários

--

### H - Doação de Empresas (caso tenha recebido)

H1	<b>Quantas empresas privadas doaram recursos? (independente do valor)</b>		
	Em 2001 _____ empresas		

H2	<b>A principal empresa doadora pertence a qual categoria de produção?</b>		
	H201	Industrial	H202 Comercial H203 Prestação de Serviço

H3	<b>Como as empresas privadas fizeram suas doações?</b>
H301	Em dinheiro
H3011	Diretamente à organização
H3012	Através de Fundos Públicos ( FIA, FMAS)
H3013	Através de suas fundações
H3014	Outras. Especifique:
H302	Em produtos ou serviços. Especifique.

H4	<b>Qual foi a faixa de valores de doações recebidas?</b>
H401	Menor doação R\$ _____
H402	Maior doação R\$ _____

H5	<b>Você sabe se a principal empresa doadora utilizou algum incentivo fiscal?</b>
H501	SIM Qual? _____
H502	NÃO

H6	<b>Há quanto tempo as empresas que doaram recursos em 2001 são parceiras da sua organização na doação recursos?</b>
H601	2001 foi o primeiro ano
H602	Há mais de 2 anos
H603	Entre 2 e 5 anos
H604	Mais de 5 anos. Especifique.

H7	<b>Você acredita que as empresas que doaram em 2001 continuarão doando em 2002?</b>
H701	SIM .
H702	NÃO. Por quê?

#### Comentários


**Se quiser, anexe outros materiais que julgar necessários para melhor compreensão da atuação de sua organização.**

<b>Outros comentários/observações</b>

## APÊNDICE B – Carta de Apresentação do Questionário

Florianópolis, março de 2002

Prezado(a) Senhor(a),

Um dos maiores desafios das organizações de assistência social no Brasil é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Com a finalidade de vencer esse desafio, as organizações sociais têm buscado, ao longo dos últimos anos, alternativas de geração de renda e diversificação de fontes de recursos.

Sensibilizada por essa problemática e tendo como pressuposto que as empresas privadas possuem os recursos financeiros necessários, tendo um potencial para financiar projetos sociais não totalmente explorado, optei por fazer a dissertação de Mestrado do Programa de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, com o tema sobre as estratégias das organizações de assistência social para captação de recursos junto às empresas privadas.

Para tanto, conto com as informações da sua organização no questionário anexo. Tais informações não serão divulgadas isoladamente, apenas integrarão dados estatísticos para melhor avaliar o contexto atual da captação de recursos. Este questionário será aplicado como uma das etapas da pesquisa de campo da dissertação. Com base no referencial teórico e nas informações prestadas por Vossa Senhoria, pretendo propor uma metodologia que contribua para o acesso aos recursos disponibilizados pelas empresas privadas.

Antecipando agradecimentos por sua atenção, coloco-me à disposição para os esclarecimentos necessários.

Atenciosamente,

Miriam Gomes Vieira de Andrade

Fone: (048) 9101-2040 ou 222-1121

**Importante: O questionário deverá ser devolvido preenchido, ao mensageiro que o recolherá no dia 09/04/2002.**

## APÊNDICE C - Tabelas de Dados

<b>Fundação da Organização</b>	
mais de 3 anos	31
menos de 3 anos	0
Não respondeu	4

<b>Constituição Jurídica</b>	
Associação	28
Fundação privada	5
Não respondeu	2
Instituto	0
Cooperativa	0
Outra	0

<b>Atendimento/mês</b>	
Comunidade	33682
Crianças	9683
Jovens	7069
Terceira Idade	1186
Mulheres	1265
Organizações	954
Deficientes	469
Negros	212
Trabalhador	0
Outros	941
<b>TOTAL</b>	<b>55461</b>

<b>Tem Missão?</b>	
Sim	33
Não colocou	2

<b>Faz parcerias para divulgação?</b>	
Sim	19
Não	15

<b>Qual a mídia?</b>	
Rádio	7
Jornal	14
TV	15
Outra (internet)	8

<b>Tem assessoria de imprensa?</b>	
Sim	8
Não	11
Não respondeu	0

<b>Títulos ou certificados</b>	
<b>Utilidade Pública</b>	33
Municipal	33
Estadual	31
Federal	20
<b>Registro no Conselho</b>	31
Municipal	31
Estadual	15
Nacional	18
<b>Filantropia</b>	15
<b>Organização Social</b>	9
<b>OSCIP</b>	2

<b>Opção por áreas de atividade</b>	
<b>Nº de opções</b>	
1	3
2 a 5	25
6 a 9	5
10 a 12	2

<b>Relatório de Atividades</b>	
<b>Publica Relatórios</b>	
Sim	23
Não	12
Não informou	0

<b>Periodicidade</b>	
Trimestral	2
Semestral	2
Anual	15
Outra	4
Não respondeu	12

<b>Estão disponíveis?</b>	
Sim	20
Não	3
Não respondeu	12

<b>Qual o motivo?</b>	
Vizinhança	4
Afinidade com a ação social	4
Porte da empresa	4
Outros	3
Não respondeu	11

## Tabelas de Dados

<b>Média da Composição das Fontes de Financiamento</b>	
Empresas	4,52
Fontes Internacionais	5,52
Indivíduos	33,28
Doações Privadas:	43,32
Receitas Próprias	26,64
Governo	30,04

<b>Montante de recursos (em reais)</b>	
Recursos envolvidos	24.550.848,21
Maior valor	15.476.230,06
Menor valor	4.145,72

<b>Demonstração Auditadas?</b>	
Sim	10
Não	25

<b>Tem profissional para captação?</b>	
Não	25
Sim	10
Quantos	41

<b>Seleciona as empresas?</b>	
Sim	8
Não	26
Não respondeu	1

<b>É atividade sistemática?</b>	
Sim	8
Não	27

<b>Como capta recursos?</b>	
Não respondeu	4
Ambos	6
Institucional	1
Projetos	24

<b>Faixa de doações (em reais)</b>	
Média menor	678,45
Menor doação	1,00
Média maior	7.298,50
Maior doação	35.000,00
Não respondeu	13 organizações

<b>Áreas de atividade</b>	
Cultura e recreação	19
Educação e Pesquisa	9
Saúde	18
Assistência Social	33
Associação Profissional	2
Ambiental	8
Desenvolvimento	8
Filantropias	18
Internacional	0
Direitos Humanos	10
Religiosas	13
Outras	5

<b>Recursos Humanos</b>	
Funcionário tempo integral	1048
Funcionário tempo parcial	211
Funcionário cedido	22
Voluntários	979
Total	2260

<b>Como é o 1º contato?</b>	
Profissional de captação	5
Network principal executivo	6
Network Conselho	1
Outro	7
Não respondeu	14

<b>Como doaram?</b>	
Em dinheiro	9
Em produtos ou serviços	2
Ambos	10

<b>Vão continuar doando?</b>	
Sim	18
Não	3
Não respondeu	13

## Tabelas de Dados

<b>Estrutura básica de apresentação</b>	
Não respondeu	8,6
Riscos e oportunidades	1
Análise do mercado	2
Equipe gerencial	2
Marketing	3
Planejamento Financeiro	6
Plano de implementação	6
Apresentação do serviço/produto	14
Apresentação da organização	17

<b>Quantas empresas doaram?</b>	
Em 2001	337
Não	14
Sim	21
Quantas receberam mas não sabem informar	3
Quantas receberam e não selecionaram	11
Quantas receberam e selecionaram	8

<b>Qual o setor da principal empresa doadora?</b>	
Industrial	8
Comercial	6
Prestação de Serviço	5
Não respondeu	2

<b>Conhecimento se utilizou o incentivo fiscal?</b>	
Sim	3
Não	19
Não respondeu	13

<b>Há quanto tempo as empresas são parceiras?</b>	
2001 foi o primeiro ano	10
Há mais de 2 anos	1
Entre 2 e 5 anos	8
Mais de 5 anos	2
Não respondeu	14