

## **Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá-PR**

Autoria: Juliana Franco, Marcelo Farid Pereira, Rejane Sartori

### **Resumo**

A atividade de captação de recursos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor. Para sua sobrevivência, estas não podem somente esperar que o governo forneça os recursos necessários para se manterem, ou então ficar a mercê de doações, obrigando-as, assim, a buscarem outras fontes investidoras e tornar a atividade de captação eficiente e dinâmica. Tratar esta questão é o objetivo principal deste trabalho, o qual apresenta os desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor em sua gestão e sobrevivência, dando destaque às atividades de captação de recursos. Para isso, foi realizado um estudo de caso junto a 25 organizações não-governamentais da região de Maringá-PR, onde se verificou o perfil e a atividade de captação destas instituições. Os resultados evidenciam que a quase totalidade das organizações que compõe a amostra considera que um dos principais desafios se refere à captação de recursos e as maiores dificuldades estão relacionadas com a escassez de fundos disponíveis ao financiamento de projetos.

### **INTRODUÇÃO**

Desde o início do século XX se discute, nos Estados Unidos, sobre o surgimento de um terceiro setor na economia. Contudo, no Brasil, segundo Sachuk, Biazin e Ignatti (2000), a discussão é recente, tendo começado no início dos anos 80 com a desconcentração dos encargos e das receitas do governo federal em prol dos governos subnacionais estipulado pela Constituição de 1988. O terceiro setor, diferentemente do primeiro (Governo) e do segundo (empresas privadas), é um paralelo entre esses dois, constituído por iniciativas privadas e voluntários em torno de um sentido público, onde os objetivos principais são sociais em vez de econômicos, onde as pessoas acreditam que mudanças são necessárias e desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido.

Assim, no cenário político onde o Estado não consegue atender satisfatoriamente a crescente demanda social, deixando gargalos em seus programas de governo, as entidades pertencentes ao terceiro setor aparecem como setores com voz própria, articuladas horizontalmente com as demais instituições que lutam por uma sociedade democrática, passando a ter importância no desenvolvimento político, econômico e social do país. A marginalização do social, com a ineficiência da educação, da saúde, e com o enfraquecimento da estrutura familiar, aumentam a insegurança do indivíduo trazendo perigosas consequências para o desenvolvimento econômico, visto que a falta de credibilidade na economia repele investimentos, reduz inovações tecnológicas e atrapalha a competitividade externa.

Dada a importância das organizações pertencentes ao terceiro setor, surge a necessidade de fortalecer esses atores sociais emergentes, auxiliando na sua organização, sistematizando suas reivindicações, estabelecendo os contatos que viabilizam a conquista do apoio de outros setores da sociedade e, principalmente, viabilizando a captação de recursos, os quais são os principais responsáveis pela sobrevivência das organizações.

A atividade de captação de recursos ganhou, nos últimos anos, enorme importância e passou a ser vista como uma ação que deve ser levada a cabo com maior dose de profissionalismo, dada a sua significância para a sobrevivência das instituições, visto que as mesmas não podem ficar esperando que somente o governo forneça os recursos necessários para que possam se manter, ou então ficar a mercê de doações, obrigando-as assim a buscarem outras fontes investidoras e tornar a atividade de captação mais eficiente e dinâmica. As entidades filantrópicas, não-governamentais e sem fins lucrativos, dependem da obtenção de recursos

financeiros e pessoais para a execução de seus trabalhos, contudo, muitas vezes seus objetivos não são alcançados devido a problemas enfrentados na captação de recursos, inviabilizando o desenvolvimento de projetos. Mas, quais são estas dificuldades encontradas na atividade de captação, cuja superação é vital para as instituições do terceiro setor?

Tratar dessa questão é o objetivo principal desta pesquisa, visto que é necessário primeiro identificar os problemas para posteriormente propor soluções ou estratégias que possam tornar a atividade de captação de recursos para o terceiro setor mais eficiente e menos sujeita a erros. Assim, este trabalho encontra-se estruturado em três seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira descreve a metodologia utilizada no estudo; a segunda apresenta aspectos conceituais sobre o terceiro setor e a atividade de captação de recursos nesta área; e a terceira apresenta os resultados da pesquisa efetuada junto às organizações não-governamentais do município de Maringá-PR, enfatizando os problemas encontrados na atividade de captação de recursos.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada neste trabalho possui enfoque descritivo, sendo o estudo delineado englobando pesquisa bibliográfica e de campo, permitindo, assim, obter melhor compreensão dos aspectos e da situação em análise.

A coleta de dados foi realizada no período entre janeiro e fevereiro de 2003. Utilizou-se, para isso, um questionário composto por perguntas, na maioria fechadas com respostas dicotômicas e múltiplas, e perguntas abertas, permitindo ao informante responder livremente as questões. Preocupou-se enfatizar, neste instrumento, dois tópicos: o primeiro diz respeito ao perfil das instituições e o segundo se refere ao perfil da atividade de captação de recursos, identificando os principais desafios que as instituições sem fins lucrativos enfrentam no seu cotidiano, as fontes de recursos financeiros, as dificuldades encontradas na atividade de captação de recursos e, por último, as estratégias utilizadas por essas instituições para driblar essas dificuldades.

O contato com as instituições para o levantamento das informações foi efetuado diretamente com apenas um dos gestores de cada uma das 86 organizações não-governamentais (ONGs) do município de Maringá - PR que possuem registro no Conselho Municipal de Assistência Social (COMAS). Entretanto, a amostra ficou constituída de 25 instituições que responderam ao questionário, representando um retorno de 29%.

## **O TERCEIRO SETOR**

O terceiro setor, segundo Tenório (1999), é uma expressão inglesa, *third sector*, que foi adaptada a partir dos anos 80 no Brasil para agregar, num mesmo conceito, entidades de diversas naturezas, mas com um mesmo contexto ideológico, o que nos permite visualizar a sua grandeza.

Para Fernandes (1997, p.27), o terceiro setor é

um composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

De acordo com Alves (apud Melo Neto e Froes, 1999, p.8-9), significa "o espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista, voltadas para a

geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos que sejam gerados nesse processo". Hudson (1999, p.2) afirma que o terceiro setor "consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos". A essência desse setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. Todas essas organizações possuem como característica comum o fato de serem orientadas por valores que, segundo este autor, são instituições criadas e mantidas por pessoas que não só acreditam que mudanças são necessárias, mas que se empenham em fazer estas mudanças. Identificar os elementos definidores, bem como as características do terceiro setor (Quadro 1), torna mais clara a compreensão do seu conceito.

**Quadro 1 - Elementos definidores do terceiro setor.**

<b>Elementos Definidores</b>	<b>Descrição</b>
Foco	Bem-estar público; Interesse comum
Questões Centrais	Pobreza, desigualdade, exclusão social e meio ambiente
Entidades Participantes	Empresas privadas, Estado, ONG's, igrejas, sociedade civil e cooperativas
Nível de Atuação	Comunitário e de base
Tipos de Ações	Ações de caráter público e privado, associativas e voluntaristas

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes, 1999, p.8).

O terceiro setor alcançou dimensões tão gigantescas que afeta praticamente a todos. De acordo com estudo realizado pela *Universidade Johns Hopkins*, dos Estados Unidos, juntamente com o Instituto de Estudos da Religião do Rio de Janeiro, publicado na edição especial da Revista Veja de 26 de dezembro de 2001, existem no Brasil cerca de 220.000 entidades voltadas para questões de cidadania. Apenas no Conselho Nacional de Assistência Social, órgão responsável pela fiscalização do setor, existe mais de 14.000 instituições sem fins lucrativos cadastradas. Destas, algumas se tornaram tão organizadas e cresceram tanto que atualmente possuem estrutura maior que a de algumas grandes empresas. Destas grandes instituições, têm destaque a Pastoral da Criança, com verdadeiro exército composto por 15.000 voluntários que atendem 1,5 milhão de pessoas distribuídas em 27 estados e que em 2001 teve um orçamento de 17,2 milhões de reais. Outra instituição que se destaca é a Associação de Assistência a Criança Deficiente (AACD), localizada em quatro estados da federação (São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Pernambuco) e que trabalha com portadores de deficiências físicas, possuindo um quadro de 1.200 voluntários, pouco em relação ao da Pastoral, mas que arrecada mais de 40 milhões de reais por ano destinados aos seus projetos sociais.

Conforme esse estudo, existiam em 2001 aproximadamente 20 milhões de voluntários distribuídos pelos mais variados lugares, tais como ruas, escolas, associações, clubes e organizações não-governamentais. Isto indica que cresce, entre as pessoas, o espírito de cidadania e solidariedade, o que torna este setor tão importante para o desenvolvimento social do país, pois quanto maior é o número de voluntários, maior será a assistência fornecida e menor a demanda social não atendida pelas políticas sociais do governo.

Cabe ainda destacar o papel das empresas socialmente responsáveis, mais popularmente denominadas de empresas cidadãs, que apesar de não fazerem parte do terceiro setor, vêm desempenhando importante papel no financiamento de diversos projetos sociais por meio da concessão de voluntariado ou de recursos financeiros. A pesquisa Ação Social das Empresas,

realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em todas as regiões brasileiras, em 1999, destacou que, no Sul do Brasil, das 165 mil empresas privadas pesquisadas, com um ou mais empregados, 46% (75 mil) realizaram algum tipo de ação social para a comunidade (ação social externa), incluindo desde pequenas doações eventuais a projetos bem estruturados. Dentre essas empresas, 40% financiaram projetos que atendem somente à comunidade e 6% atenderam simultaneamente a comunidade e os empregados. Das empresas que não realizaram ou financiaram projetos sociais ao seu público externo (54%), verificou-se que 20% atenderam somente os funcionários e seus dependentes (público interno) e 34% não realizaram ação social nem interna nem externa à empresa. A pesquisa revelou ainda que das 75 mil empresas que possuem responsabilidade social externa (atende a comunidade), 80% não aumentam suas ações devido a falta de recursos disponíveis e 37% devido ao pouco incentivo fiscal do governo. Este fato é preocupante porque as empresas privadas, devido ao maior poder econômico, são fortes agentes financiadores das atividades sociais.

As entidades pertencentes ao terceiro setor vêm desenvolvendo um estilo próprio de gestão, que segundo Sachuk, Biazin e Ignatti (2000), passam a adotar como estratégia a ação localizada e de pequenas proporções, visando obter repercussões e transformações a longo prazo, onde as experiências anteriores servem como incentivadoras à formação de novos atores sociais. Contudo, encontram dentro de suas especificidades vários desafios que dificultam sua sobrevivência, não só porque essas organizações se encontram obrigadas a pensar no futuro, mas porque se deparam, em seu dia-a-dia, com problemas que ameaçam sua continuidade no curto prazo, principalmente quando os recursos se tornam escassos, comprometendo a condução e a realização de seus projetos e acabando por questionar sua própria razão de ser.

Vários autores abordam a questão sobre *os desafios do terceiro setor* e, entre eles, está Salamon (1997), o qual afirma que as instituições pertencentes ao terceiro setor enfrentam quatro desafios primordiais: a) desafio da legitimidade, ou seja, a formalização legal e transparência no cômputo dos resultados; b) desafio da eficiência, adquirida através da profissionalização das instituições; c) desafio da sustentabilidade, tanto de ordem financeira como de capital humano; d) desafio da colaboração, tanto com o Estado quanto com o setor empresarial. Para Druker (1997), os principais desafios enfrentados se resumem em apenas dois: como não se pode esperar para obter dinheiro de doadores, o primeiro desafio está em converter doadores em contribuintes; e o segundo é o de criar objetivos e identidade comuns com a finalidade de tornar cada cidadão um membro atuante e dinâmico em sua comunidade. Já para Tenório (1999), essas instituições se vêem diante de quatro grandes desafios: a) conseguir expandir suas ações sociais para além das microrregiões; b) conseguir sair da clandestinidade e divulgar suas atividades para toda a sociedade, mostrando o que são, por que lutam e o que propõem, podendo com isto aumentar o número de adeptos; c) deixar de lutar contra o Estado e se tornar mais participante, promovendo parcerias com o setor público e privado; e d) a dificuldade de obter financiamento, visto que os recursos estão sendo direcionados às regiões mais precárias como África e Leste europeu.

Valarelli (2001) enfatiza que a captação de recursos humanos, e principalmente os financeiros, vêm sendo uma das principais preocupações das organizações, pois os recursos governamentais, bem como os provenientes da cooperação internacional (governamental e não governamental), sofreram uma redução, seja porque estão se tornando restritos a certos temas, regiões ou projetos, ao invés do apoio direto à organização como um todo, ou porque o papel das ONGs, e das organizações sem fins lucrativos, que foi valorizado a partir da Conferência Rio 92, acabou desencadeando uma proliferação de iniciativas não-governamentais, as quais também passaram a solicitar e, assim, a disputar estes mesmos recursos.

Como o produto do trabalho da maioria das organizações que compõem o terceiro setor não é vendido, a sua produção torna-se praticamente dependente de doações, tornando-se crucial a ampliação das fontes de recursos para que as organizações possam sobreviver e desempenhar um trabalho eficaz junto ao seu público e à sociedade em geral, juntamente com uma boa estratégia de captação de recursos, a qual deve ser desenvolvida pelo empreendedor social de forma concisa e eficaz.

## **ATIVIDADE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR**

Atualmente, verifica-se no Brasil uma acentuada evolução da atividade de captação de recursos tanto entre as organizações sem fins lucrativos quanto por parte dos financiadores (agências internacionais, empresas privadas denominadas empresas cidadãs, organismos do Governo e sociedade civil). Há também maior preocupação entre os gestores das entidades sociais com a profissionalização das organizações, que são altamente dependentes da obtenção de recursos para dar sustentação ao andamento de suas atividades institucionais. Muitas vezes, a atividade de captação de recursos é reduzida à captação de fundos financeiros que, segundo Valarelli (2001), "está restrita em duas grandes práticas: a de elaboração de projetos de financiamento e a de realização de ações permanentes ou campanhas para angariar contribuições financeiras de indivíduos ou empresas". Contudo, esta atividade tem sentido muito mais amplo, pois a elaboração de uma criativa campanha de arrecadação e de projetos para captação não significa que a atividade terá sucesso.

### **Barreiras à captação de recursos**

Vários autores afirmam que a captação de recursos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor. As instituições sem fins lucrativos necessitam de recursos financeiros para cobrir as despesas operacionais e realizar suas atividades sociais, contudo, devido a grande diversidade destas instituições, com culturas distintas no tocante à captação de recursos, pode-se observar que, às vezes, as necessidades de materiais e de mão-de-obra voluntária são mais importantes do que os recursos financeiros.

Segundo Amaral (2002), a atividade de captação de recursos no Brasil tem que vencer ou derrubar determinadas barreiras que são entraves ao seu desenvolvimento, tais como: barreiras culturais, onde as técnicas de marketing não devem se restringir apenas ao primeiro e segundo setor, mas também devem se estender às instituições sem fins lucrativos, pois proporcionam efeitos extremamente positivos quando abrangem questões de amplo interesse da sociedade, como a prevenção ao câncer de mama, o incentivo ao uso de camisinha na prevenção da AIDS, entre outros; e o contato das organizações não-governamentais com o mundo empresarial, que vem crescendo nos últimos anos, principalmente com o aumento das empresas cidadãs ou socialmente responsáveis, contudo, isto requer investimento e técnica para render resultados favoráveis.

De acordo com Pereira (2002), os principais obstáculos enfrentados por essa atividade são: visibilidade e profissionalismo, requisitos necessários para conquistar a confiança do doador, visto que todos querem apoiar e estar ao lado de causas bem-sucedidas e bem administradas, com transparência nas informações. A falta de ética na busca de recursos e na transparência no cômputo dos resultados dos investimentos pode levar as instituições a obterem resultados negativos na sua imagem, com perda da credibilidade dos financiadores atuais e futuros; e a ineficiência do departamento financeiro, responsável pelo saneamento legal das contas e dos

contratos da instituição, são aspectos que também se constituem em estraves a uma eficiente atividade de captação.

Já Valarelli (2001) afirma que uma das barreiras à captação de recursos é a crescente escassez de fundos disponíveis ao financiamento dos projetos sociais. Esta escassez está diretamente ligada a fatores como: queda do poder aquisitivo da população civil e pouca, mas crescente, tradição de contribuição financeira a projetos e causas comunitárias, tradição esta que se encontra concentrada nos grandes centros.

Carvalho (2002) aponta outros fatores que também se constituem entraves a um eficiente projeto ou programa de captação de recursos: o tamanho do orçamento requisitado pelas organizações que buscam financiamento e o fato de muitos projetos elaborados estarem incompletos e pouco claros em seus objetivos e valores, o que leva a uma má qualidade dos projetos. Este último fator é considerado pelas grandes fundações e instituições empresariais, quando analisam a viabilidade de se tornarem possíveis contribuintes permanentes, como a principal dificuldade encontrada no momento de financiar um programa social, superando os problemas referentes ao tamanho do orçamento requisitado pelas organizações. Muitos projetos, mesmo revisados, não conseguem obter financiamento, pois não estão de acordo com a filosofia institucional dos financiadores, e isto ocorre porque os profissionais, na corrida pela captação de recursos, não se integram ou não se informam sobre as fundações doadoras antes de enviar os projetos.

Diante disto, Franco e Pereira (2001) destacam que cabe ao gestor das organizações do terceiro setor conhecer o perfil das entidades que disponibilizam recursos para atender o social e estudar possíveis parcerias, exigindo que o mesmo vá até essas entidades e não somente espere que estas apareçam para praticar doações, seja de recursos financeiros, seja de capital humano.

### **Estratégias de Captação de Recursos**

No Brasil, as estratégias de captação de recursos são normalmente reduzidas à elaboração de projetos de financiamento e à promoção de campanhas, com o objetivo de recolher contribuições financeiras junto aos civis, ao Estado, às organizações internacionais e empresas privadas. Contudo, como já mencionado, os projetos de financiamento enfrentam algumas barreiras quando da sua avaliação, tais como sua conformidade ou não às exigências da fonte financiadora e a crescente escassez de recursos (Carvalho, 2002).

De acordo com Valarelli (2001), uma estratégia bem elaborada de captação de recursos que amplie e diversifique as fontes de captação contribui para aumentar a autonomia das organizações frente às mudanças e exigências das fontes de financiamento, dando a elas maior capacidade de manutenção da sua identidade, sem precisar abrir mão de sua missão e valores, que são muitas vezes requisitados pelas entidades doadoras, conseguindo assim manter a independência frente aos interesses dos investidores.

Neste contexto, uma boa estratégia de captação de recursos, além de contribuir para a sustentabilidade das organizações, contribui também para a sustentabilidade dos seus objetivos e iniciativas, reduzindo a vulnerabilidade e a subordinação das mesmas. Há também a necessidade de maior difusão sobre a responsabilidade social dentro da cultura empresarial, a qual deve ser feita pelos agentes locais, destacando as diversas vantagens de se tornar uma empresa socialmente responsável. Esta é uma forma de aumentar as fontes de captação de recursos e, assim, melhorar o seu desempenho. Outra necessidade é a de incentivar as organizações a se tornarem empreendedoras, produzindo bens ou serviços que possam ser vendidos e seu lucro reinvestido na instituição, tornando-se mais independente da obtenção de recursos externos.

Adulis (2002) defende que grande parte do sucesso nas atividades de captação está ligada diretamente ao relacionamento que se estabelece com os doadores potenciais, os quais são pessoas ou instituições que geralmente compartilham com a missão, valores e objetivos gerais da organização e podem estar dispostos a contribuir para a realização de atividades ou projetos por ela desenvolvidos. Assim, segundo esse autor, umas das estratégias para derrubar as dificuldades encontradas nas atividades de captação de recursos está na elaboração de uma boa campanha, a qual exige cuidados com a comunicação que se estabelece com cada um desses públicos, o que pode ser facilitado quando se elabora um plano de comunicação adequado.

Beltrão (2002) sinaliza a utilização de técnicas de marketing como uma estratégia de captação, pois a exposição na mídia faz com que a sociedade em geral trate a instituição como uma responsabilidade sua, assim como permite às empresas investirem para depois atrelar seu nome à entidade e tornarem-se mais simpáticas aos olhos de seus consumidores, levando a dois possíveis resultados: a massificação da marca da instituição como uma entidade atuante, responsável e eficiente; e a fidelização dos investidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Outras formas de enfrentar as barreiras da captação de recursos são: o investimento em pesquisa, pois quanto mais se investe nesta área, menores são as chances de erro e maiores as de se obter sucesso; estar informado sobre as fontes de financiamento e seus requisitos necessários para se tornar contribuinte dos projetos; ter contato pessoal com entidades financiadoras, pois assim será possível obter informações mais concisas sobre os requisitos exigidos pelas mesmas, além de poder perceber características não captáveis em publicações e telefonemas; trocar experiências com outras organizações, pois pode-se aprender muito com os erros e acertos dos outros e, além disso, pode servir de fonte de inspiração para novas iniciativas e muitos projetos que, quando aperfeiçoados, se tornam uma boa estratégia de captação.

A transparência da instituição no cômputo dos resultados é importante para manter a credibilidade dos financiadores e mostrar-lhes que os recursos investidos estão sendo bem utilizados, e isto pode ser feito por meio de informações e relatórios das atividades realizadas na instituição. O importante é manter a confiança dos financiadores acerca da seriedade da organização, de uma instituição ética e responsável. É necessário ainda possuir um setor administrativo forte, ágil e rápido em prestar contas e reparar possíveis problemas, que esteja atento à regularização institucional da organização perante os órgãos fiscalizadores, tanto públicos quanto privados, bem como o saneamento financeiro. Os documentos devem estar todos em dia e atualizados e os prazos para renovação dos mesmos devem ser rigorosamente observados e cumpridos.

Biasioli (2002) destaca o *franchising* social como a mais nova ferramenta de captação de recursos utilizada pelo terceiro setor. Seria uma forma de multiplicar a filantropia através da franquia de instituições que mais fizeram pelo social como a Fundação Bradesco, Fundação Abrinq, entre outras. Segundo esse autor, o *know-how* destas instituições seria repassado a milhares de parceiros institucionais, trazendo vantagens para todas as partes envolvidas.

Reis (2001) destaca a habilidade em planejamento como uma estratégia de captação, pois facilita a concretização de idéias, até porque é através deste exercício que os parâmetros para a atuação da organização serão delimitados. Segundo essa autora, "quanto mais profundo for o conhecimento sobre a realidade com que se trabalha, melhores as chances de alocarmos os recursos que possuímos a serviço das transformações pretendidas".

Amaral (2002) define três regras que devem ser seguidas pelas instituições e pelos seus empreendedores sociais para driblar as limitações na obtenção de fundos e aproveitar as alternativas de forma eficiente. Estas três regras têm a ver com a atitude de quem capta:

- *Esteja sempre pronto* - as instituições devem ter um programa de captação de recursos já pronto para arraigar fundos e, assim, cobrir despesas inesperadas;
- *Seja confiante* - o captador deve transmitir confiança ao doador e mostrar que é capaz de executar de forma eficiente e concisa o projeto para o qual pede financiamento;
- *Seja comunicativo* - o captador deve mostrar boa impressão antes de se aproximar dos possíveis financiadores.

Assim, antes de elaborar uma boa estratégia de captação de recursos que consiga, de forma eficaz, ultrapassar as barreiras existentes é preciso que o profissional passe ele mesmo por um processo de amadurecimento sobre os valores e objetivos de sua própria organização e, em seguida, pelo dos financiadores, além de cuidar do saneamento legal da instituição, e assim, quando já selecionados os financiadores potenciais, iniciar a elaboração de estratégias de captação de acordo com o perfil de cada entidade financiadora.

## **RESULTADOS**

Os resultados da pesquisa são apresentados em duas etapas: a primeira diz respeito ao perfil das instituições e a segunda ao desempenho da atividade de captação de recursos, enfatizando os problemas enfrentados pelas instituições e as formas de superação dos mesmos. É oportuno esclarecer que, como a maioria das perguntas é constituída por respostas múltiplas, a soma destas é superior a 100%.

### **1 - Perfil das Organizações Não-Governamentais**

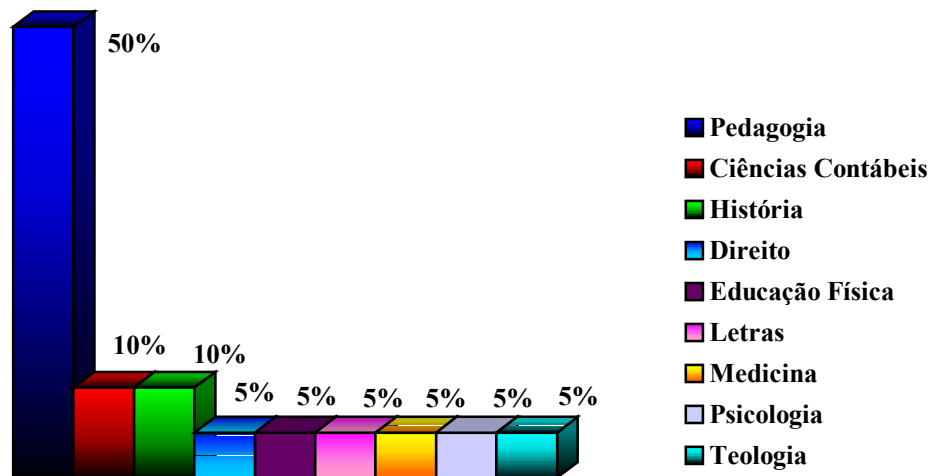
#### *1.1. Quanto à profissionalização dos gestores*

Com relação ao nível de escolaridade dos gestores das organizações não-governamentais que compõem a amostra desta pesquisa, verifica-se que 80% possuem nível superior e 40% cursaram pós-graduação. No que diz respeito ao tipo de curso de pós-graduação, nenhum está direcionado à área de projetos e gestão empresarial ou do terceiro setor.

Quanto ao tipo de graduação dos gestores, identifica-se, na Figura 1, que 50% possuem formação em pedagogia e apenas 5% são formados em contabilidade, formação esta ligada à área operacional. Observa-se, assim, que há falta de profissionais especializados na área de gestão e elaboração de projetos, visto que nenhum dos gestores possui formação e/ou especialização na área.



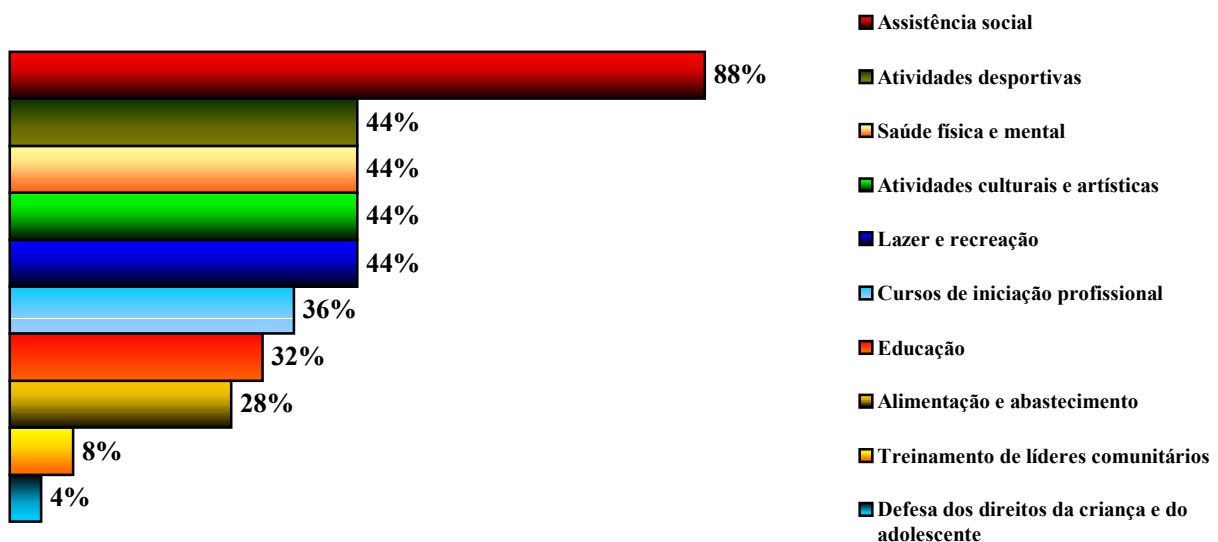
**Figura 1 - Tipo de graduação dos entrevistados.**



### *1.2. Ações desenvolvidas pelas ONGs*

Do total de 25 instituições analisadas que atendem à comunidade, verifica-se, na Figura 2, que 88% realizam ações de assistência social; em seguida vêm as atividades de lazer e recreação, culturais, saúde física e mental e atividades desportivas, cada uma com representação de 44%; as ações voltadas aos cursos de iniciação profissional possuem 36% de representatividade; as direcionadas à educação 32%; na área de alimentação e abastecimento, 28%; no treinamento de líderes comunitários, 8%; e apenas 4% das instituições atuam na defesa dos direitos da criança e do adolescente.

**Figura 2 - Atividades sociais desenvolvidas pelas instituições sem fins lucrativos.**



É oportuno destacar que as ações de assistência social apresentam amplo leque de atividades que incluem creches, abrigos, participação em campanhas e palestras educativas, orientação sobre assuntos específicos e encaminhamentos adequados, promoção da cidadania, ressocialização de presidiários, socorros emergenciais em situação de calamidade, centros de convivência, asilos, entre outros.

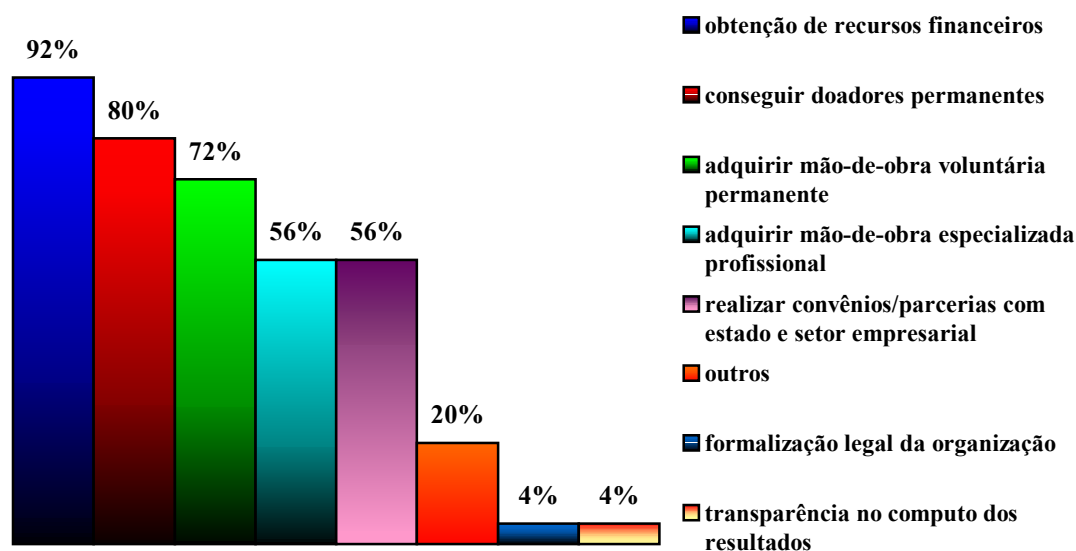
## 2 - Atividades de captação de recursos

### 2.1. Principais desafios enfrentados pelas organizações não-governamentais

Pode se observar, por meio da Figura 3, que o principal desafio enfrentado pelas organizações não-governamentais pesquisadas é a captação de recursos financeiros (92%), indispensável à sobrevivência das organizações. Estas entidades dependem profundamente de doações, parcerias, campanhas e convênios para a composição de seus fundos, cujo montante é inteiramente utilizado na cobertura de suas despesas e na execução das atividades operacionais.

Conseguir doadores permanentes, isto é, transformar doadores em contribuintes, é o segundo maior desafio enfrentado pelas organizações pesquisadas, com 80% de representatividade. Este desafio, juntamente com o de conseguir realizar convênios/parcerias com o governo e o setor empresarial, com 56% de representação, estão diretamente ligados ao problema da captação de recursos financeiros.

**Figura 3 - Principais desafios enfrentados pelas organizações.**



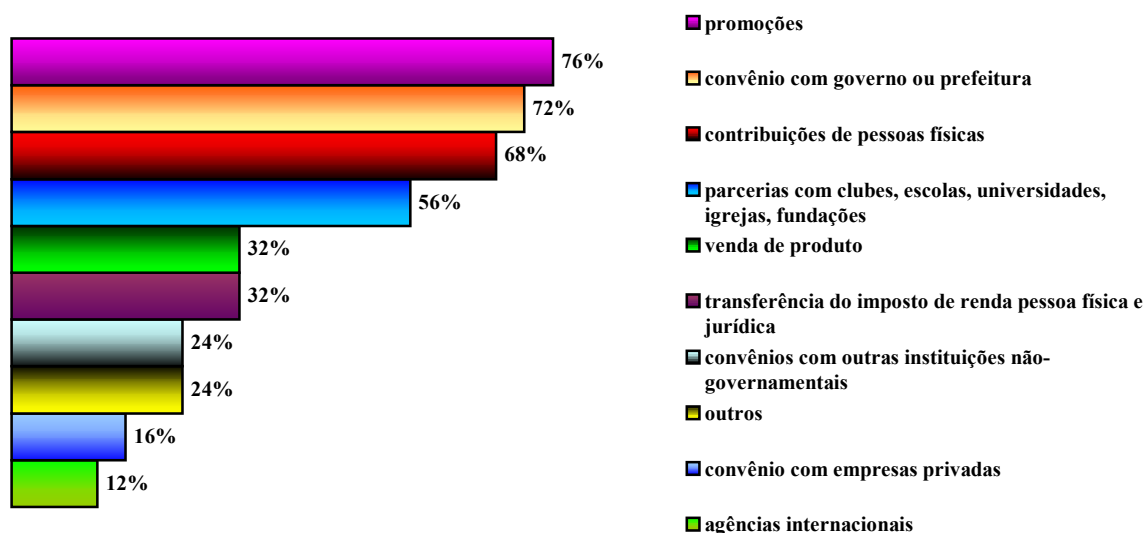
Outros desafios encontrados, com significativas representações, são o de adquirir mão-de-obra voluntária permanente e a obtenção de mão-de-obra profissional especializada, com representatividade de 72% e 56%, respectivamente. Fazer com que uma pessoa trabalhe sem receber nada por isso, a não ser satisfação pessoal, já é um grande passo, mas fazer com que ela continue e abrace a causa transformando-a em compromisso, é um passo muito maior. Os voluntários necessitam receber muito mais satisfação de suas realizações, exatamente porque não recebem nenhuma remuneração.

As organizações que declararam ter como desafios a formalização legal da organização e a transparência no cômputo dos resultados representam 4%, respectivamente, sendo estas mais precisamente as instituições menores. Entretanto, cerca de 20% das instituições declararam ter outros tipos de desafios, tais como forte burocracia do governo, falta de amparo do poder público, dificuldade na eleição da diretoria e falta de tempo dos voluntários para maior dedicação às atividades realizadas pelas instituições.

## 2.2. Formas de financiamento das instituições

Quanto às formas de financiamento das instituições, constata-se (Figura 4) que 76% das instituições sem fins lucrativos realizam promoções de eventos como bingos beneficentes, venda de rifas de pizzas, jantares, almoços, entre outros, visando arrecadar recursos financeiros e materiais como roupas e alimentos. Contudo, apesar de esta ser uma atividade muito praticada entre as instituições, todas concordam que não deve ser a principal fonte de arrecadação, pois além de não dar retorno financeiro significativo, às vezes causa prejuízos. Entretanto, convênios com o governo ou prefeitura, como forma de captação, são realizados por 72% das instituições, sendo estes a principal fonte de financiamento destas instituições, visto que repassam recursos de forma permanente.

**Figura 4 - Fontes de recursos financeiros das instituições.**



A contribuição de pessoas físicas é realizada em 68% das instituições, sendo que as formas de captação se dão por meio de contato pessoal com visitas domiciliar; solicitações pelo telefone (telemarketing); captação *on-line*, onde os usuários da rede podem acessar as entidades não-governamentais e realizarem suas doações; contribuições dos sócios; e solicitação por mala direta. Estas doações, cujo volume varia conforme o interesse e a vontade dos doadores, não podem se tornar o único meio de captação das entidades, visto que não dão estabilidade financeira para as mesmas.

Parcerias com clubes, escolas, universidades, igrejas, fundações, entre outros, também são muito praticadas pelas entidades sem fins lucrativos, representando 56% das empresas pesquisadas. Cabe ressaltar que grande parte dessas parcerias ocorre por meio de programas de

voluntariado e estágios para futuros profissionais, não esquecendo o trabalho que cada uma destas entidades realiza para captar recursos financeiros e físicos para as instituições que desejam ajudar ou contribuir com a causa.

Apenas 32% das organizações recebem recursos de parte da arrecadação do imposto de renda de pessoa física e jurídica, advindos do Fundo para Infância e Adolescente. O dinheiro arrecadado neste fundo é enviado às entidades e programas de atendimento e proteção da criança e do adolescente.

Cerca de 32% das instituições utilizam-se da venda de bens como forma de obtenção de recursos, contudo, nenhuma pode ser qualificada como organizações empreendedoras sem fins lucrativos, como é o caso, por exemplo, do Instituto Ayrton Senna, em que há exploração da marca na venda dos seus produtos, proporcionando, assim, auto-sustentação à entidade. Nestas, os bens são produzidos pelos próprios beneficiados, onde parte dos recursos adquiridos com a venda dos produtos é repassada aos mesmos, e outra parte fica na instituição para auxiliar nas despesas.

Convênios e parcerias com outras instituições não-governamentais são realizados por 24% das instituições, 16% com empresas privadas e 12% com agências internacionais. As empresas privadas são consideradas uma das principais fontes de captação de recursos, visto que trabalham em prol do lucro motivando o crescimento econômico, contudo, apenas 16% das entidades pesquisadas captam recursos desse setor, fato este decorrente, segundo os entrevistados, da falta de conhecimento dos empresários da cidade de Maringá-PR sobre o terceiro setor e sobre os benefícios que podem adquirir se tornando uma empresa socialmente responsável. Isto contradiz a pesquisa do IPEA, onde se constatou que há no Sul do Brasil 75 mil empresas privadas financiando projetos sociais na região, o que é um número representativo. Assim, talvez a solução seria se aproximar destas empresas.

Por último, tem-se que 24% das instituições utilizam-se de outros meios de manutenção da entidade. Muitas das instituições, para dar continuidade ao projeto social que realizam, a mantêm através de recursos próprios e com a cobrança de pequena taxa para a prestação do serviço, a qual é destinada ao pagamento de parte das despesas da entidade.

### *2.3. Dificuldades da atividade de captação de recursos*

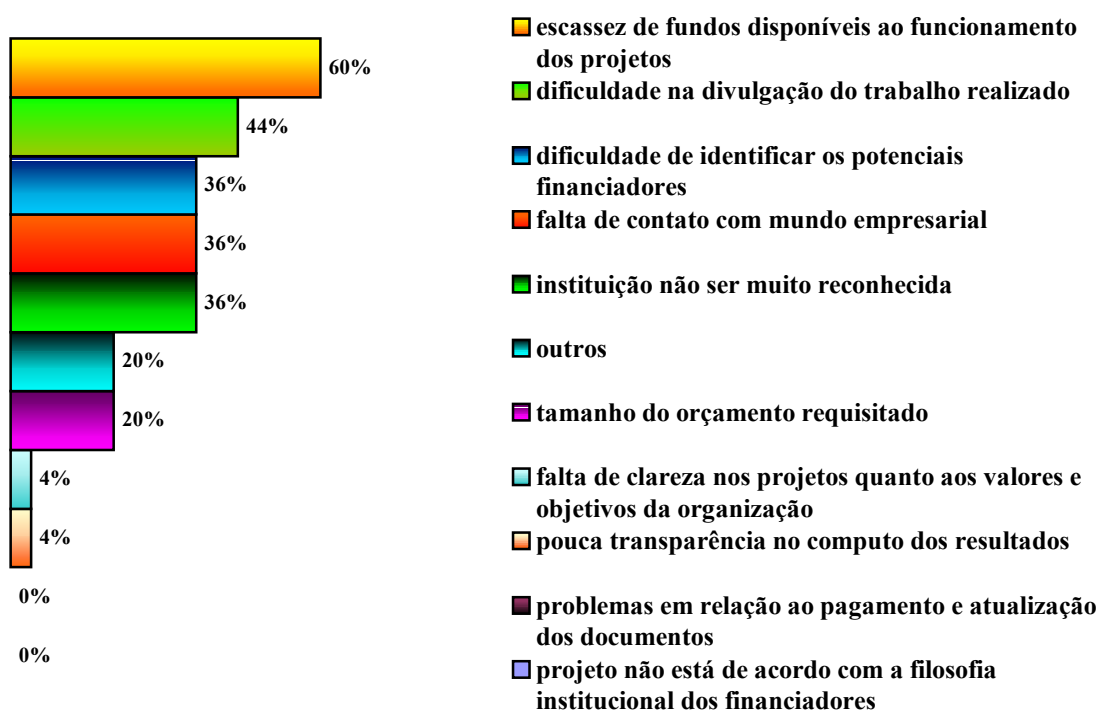
No que diz respeito à atividade de captação de recursos, a principal dificuldade enfrentada por 60% das ONGs que compõem a amostra desta pesquisa (Figura 5) é o fato de estar havendo escassez de fundos disponíveis ao financiamento dos projetos, seja porque aumentou o número de entidades do terceiro setor e, conseqüentemente, a concorrência por esses fundos, ou porque, devido a atual conjuntura econômica, com aumento da taxa de juros, da inflação e desvalorização cambial, os recursos se tornaram mais escassos. A dificuldade na divulgação do trabalho realizado pela instituição (44%); o não conhecimento, pelo potencial contribuinte, do trabalho que a organização desenvolve à comunidade (36%); a dificuldade em identificar os potenciais financiadores (36%) e a falta de contato com o mundo empresarial (36%) são outros problemas, com relativa representatividade, que foram encontrados na atividade de captação de recursos.

O tamanho do orçamento requisitado (20%), o fato de os projetos de captação estarem incompletos e pouco claros em seus objetivos e valores (4%) e a pouca transparência no cômputo dos recursos obtidos (4%) não representam importantes dificuldades entre as entidades pesquisadas. Nenhuma instituição apresentou problemas em relação ao pagamento e à atualização da sua documentação legal, bem como nenhuma das instituições que realizam projetos de captação tiveram seus projetos recusados por não estarem de acordo com a filosofia institucional

dos financiadores. Cerca de 20% das entidades apresentaram outros problemas referentes às atividades de captação, como ausência de tempo e escassez de pessoal para diminuição do volume de trabalhos administrativos operacionais e a burocracia do governo.

Cabe aqui uma observação: se a instituição possui dificuldades na divulgação de seu trabalho, conseqüentemente as pessoas não terão conhecimento sobre as atividades sociais que vêm realizando, e terão, também, dificuldades em identificar os potenciais financiadores, que pode ser qualquer um que conheça o trabalho realizado pela instituição e que queira contribuir ou financiar os projetos. Pode-se acrescentar, ainda, que se a entidade não divulgar suas atividades, fica mais difícil estabelecer contato com o mundo empresarial, visto que não irão financiar uma instituição que não conhece.

**Figura 5 - Dificuldades encontradas na atividade de captação de recursos.**



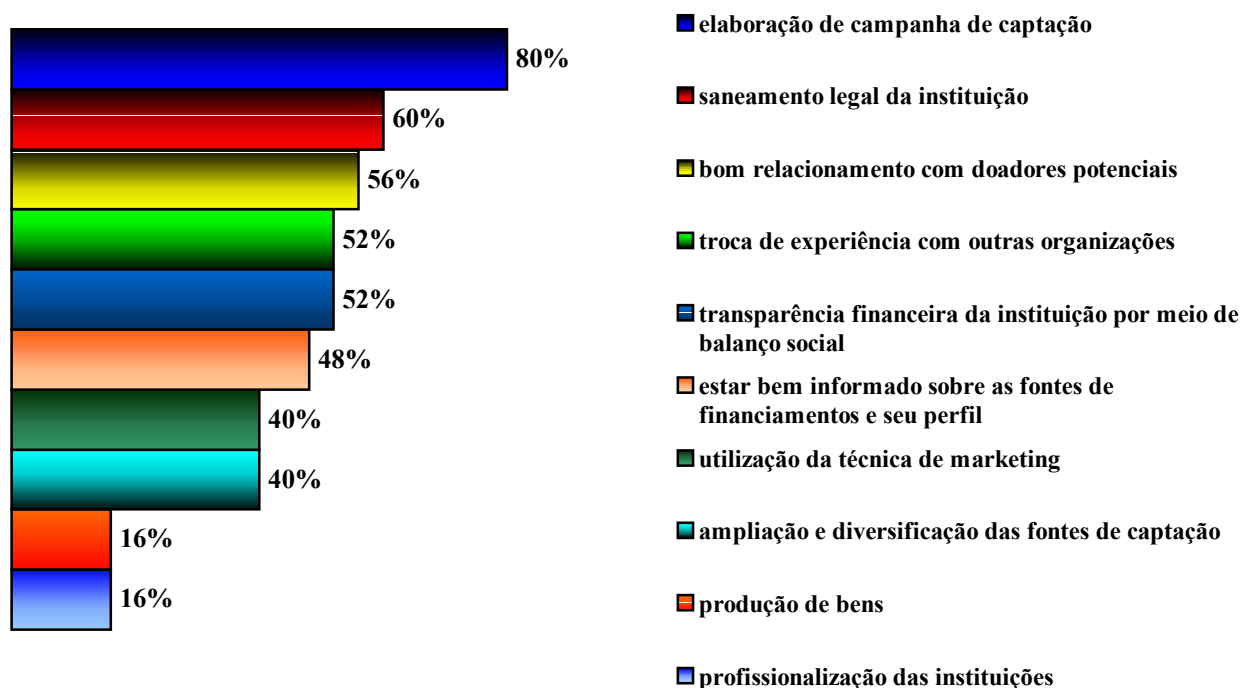
#### *2.4. Estratégias realizadas pelas organizações*

As principais medidas ou estratégias realizadas pelas instituições sem fins lucrativos para driblar as dificuldades da atividade de captação, tornando-as mais eficientes, foram: em primeiro lugar, com 80% de representação, encontra-se a elaboração de campanhas de captação de fundos, como a campanha do agasalho, de combate a fome com a arrecadação de cestas básicas, entre outras; em seguida vem o aumento do controle sob o saneamento legal da instituição, com 60%; bom relacionamento com os doadores potenciais, futuros e atuais, é uma estratégia utilizada por 56% das organizações; a troca de experiências com outras organizações também é muito praticada pelas instituições (52%), pois pode se aprender muito com as experiências dos outros; o

aumento da transparência financeira da instituição através da utilização de um balanço social é uma estratégia utilizada também por 52% das organizações. O balanço social, que inclui o relatório financeiro da entidade e todas as demais atividades realizadas, é uma forma de mostrar a seriedade da instituição e de como os recursos estão sendo devidamente aplicados, gerando assim, credibilidade e abrindo as portas para futuras parcerias e investimentos.

Outras medidas adotadas com menor representação são: estar bem informado sobre as fontes de financiamento e o seu perfil (48%); utilização das técnicas de marketing (40%); ampliação e diversificação das fontes de captação (40%); aumento da profissionalização das instituições (16%); e a produção de bens (16%) (Figura 6).

**Figura 6 - Estratégias utilizadas pelas organizações não-governamentais para aumentar a eficiência da atividade de captação de recursos.**



Diante disto, pode-se observar que as medidas mais utilizadas pelas instituições pesquisadas são importantes, mas não são as mais adequadas para enfrentar as dificuldades na atividade de captação de recursos, visto que seus maiores entraves estão na falta de profissionais especializados na elaboração dos projetos e na gestão das instituições; o pouco contato com o setor empresarial, considerado um dos principais financiadores; e a pouca utilização das técnicas de marketing para a divulgação da instituição. Em contrapartida, as medidas que deveriam ser mais empregadas pelas organizações em busca de maior eficiência e dinamismo na atividade de captação são as menos utilizadas pelas ONGs. Assim, pode-se dizer que as instituições pesquisadas estão concentrando energia em estratégias erradas, que acabam se tornando mais um entrave a uma eficiente atividade de captação de recursos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que fazem parte do terceiro setor passam por vários desafios, encontrados na sua própria razão de ser. Os resultados desta pesquisa apontam que a quase totalidade das organizações que compõem a amostra (92%) afirmou que um dos seus principais desafios refere-se à atividade de captação de recursos; quanto às dificuldades inerentes a esta atividade, para mais da metade destas instituições (60%), a escassez de fundos disponíveis, relacionada a vários fatores, como o aumento do número de instituições captadoras e a restrição por parte dos doadores ao tipo de projetos que desejam financiar, ou seja, restritos a determinados temas e regiões, é o fator chave das dificuldades que enfrentam na atividade de captação.

Com relação às barreiras enfrentadas pelas atividades de captação de recursos, estas não se limitam à redução dos fundos disponíveis, pois existem outras de igual importância como as barreiras culturais, o contato das organizações sem fins lucrativos com o mundo empresarial, a falta de profissionais especializados na gestão das atividades das instituições do terceiro setor, o tamanho do orçamento requisitado pelas organizações, a dificuldade de identificar os potenciais financiadores e o fato da instituição ser pouco conhecida, decorrente da dificuldade que possui em divulgar suas ações sociais.

Diante destes entraves encontrados na atividade de captação de recursos, identificou-se diferentes estratégias para driblar estas dificuldades, que também foram verificadas em todas ONGs pesquisadas. Contudo, as estratégias mais utilizadas pelas instituições não são as mais adequadas para combater os principais problemas que enfrentam, os quais se resumem na falta de profissionais especializados, pouco contato com o setor privado e dificuldade na divulgação dos trabalhos e na identificação dos potenciais financiadores. Assim, por estarem direcionando seu foco em estratégias erradas, isso se torna mais um problema que as instituições têm que resolver.

Conclui-se com a pesquisa que não basta apenas que as empresas, o governo e a sociedade civil se conscientizem da importância de financiar projetos sociais; as próprias organizações do terceiro setor precisam investir na sua gestão, nos seus gestores e na atividade de captação de recursos, não só para manter a sua sobrevivência, mas também a qualidade de seus serviços.

## Bibliografia

- ADULIS, Dalberto. *Gestão do Terceiro Setor: o papel da comunicação na captação de recursos*. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 10 dez. 2002.
- AMARAL, Cláudia. *Gestão do Terceiro Setor: como estruturar melhor a atividade de captação de recursos*. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2002.
- BELTRÃO, Cecília. *Marketing Social: a comunicação e as ONGs*. Disponível em: <http://www.academia.org.br>. Acesso em: 30 out. 2002.
- BISIOLI, Marcos. Franchising Social. *Revista Filantropia*, São Paulo, v.1, n.3, p.22-23, nov./dez. 2002.
- CALENDÁRIO de boas ações. *Revista Veja*: edição especial, São Paulo, v.34, n.51, p. 56-57, dez. 2001.
- CARVALHO, Lucianna. *Gestão do Terceiro Setor: falta de bons projetos inibe a cooperação das grandes fundações*. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 05 dez. 2002.
- DRUKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, ed.4, 1997.

FERNANDES, Rubem César. *O que é o Terceiro Setor?*. São Paulo: Paz e terra, 1997.

FRANCO, Juliana; PEREIRA, Marcelo F. A importância do empreendedor social no desenvolvimento de projetos sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORES, 3., Florianópolis, 2001. *Anais...* Florianópolis: UFSC - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, 2001.

GIGANTES do bem. *Revista Veja*: edição especial, São Paulo, v.34, n.51, p.20-22, dez. 2001.

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

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial*: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PEREIRA, Custódio. Visibilidade e profissionalismo na captação de recursos. *Revista Filantropia*, São Paulo, v.1, n.3, p 24-25, nov./dez. 2002.

IPEA. Ação Social das Empresas. Disponível em: <[http:// www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)>. Acesso em: 03 jan. 2003.

REIS, Liliane G. da Costa. *Gestão de Projetos*: o que pode ser melhorado? Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 10 nov. 2001.

RETRATO da filantropia brasileira. *Revista Veja*: edição especial, São Paulo, v.34, n.51, p. 59-80, dez. 2001.

SACHUK, M. I.; BIAZIN, C. C.; IGNATTI, E. C. T. Gestão do Terceiro Setor. In: SEMANA DO ADMINISTRADOR E O NOVO MILÊNIO, 20., Maringá, 2000. *Anais...* Maringá: UEM - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2000, p. 525-537.

SALAMON, Lester. *Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONGs*: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, ed.3, 1999.

VALARELLI, Leandro Lamas. *Gestão do Terceiro Setor*: uma noção ampliada de captação de recursos. Disponível em: <[http:// www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)>. Acesso em: 23 out. 2001.