

## ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: DESAFIOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA SUA GESTÃO

Elton Praxedes Carvalho da Silva<sup>1</sup>  
Sandra Stöckli de Vasconcelos<sup>2</sup>  
Miguel Arantes Normanha Filho<sup>3</sup>

### RESUMO

O terceiro setor mostra-se importante ator social para a comunidade carente, proporcionando serviços que complementam ou suprem, muitas vezes, ações sociais do poder público. Toda organização que tem uma finalidade específica de atuação utiliza-se de recursos financeiros para manter suas atividades em funcionamento. O terceiro setor, com objetivo social, não está fora de tal contexto: necessita ter recursos para suas operações. Face tal condição, surgiu o problema de pesquisa para o artigo: Qual é a relevância das estratégias de captação de recursos, para as organizações do terceiro setor, como ferramenta de gestão? Do problema, derivou-se o objetivo da pesquisa: identificar ferramentas de captação de recursos de modo que as organizações sem fins lucrativos satisfaçam suas necessidades de recursos. Foi realizada pesquisa bibliográfica para construção do arcabouço teórico, bem como uma pesquisa com seis organizações que prestam serviço social para a comunidade, todas inseridas em Campinas e sua região metropolitana. Após a compilação dos dados e análise, constatou-se que muito ainda precisa ser feito nas entidades para melhorar essa atividade de captação.

**Palavras-chave:** terceiro setor; objetivo social; captação de recursos.

### ABSTRACT

The third sector shows itself as an important social actor for the poor community, offering services that complement or supply, often, social actions of the government. Every organization has a specific purpose of activity, makes use of financial resources to maintain its operational activities. The third sector, with social objectives, it is not out of context: it needs resources for its operation. Given this condition, the problem arose of research for the article: What is the relevance of the strategies for raising funds for the nonprofits, as a management tool? The issue, derived from the research goal: to identify fundraising tools so that nonprofit organizations meet their resource needs. Bibliographic search was performed for the construction of theoretical as well as a survey of six organizations that provide social services to the community, all included in Campinas and its metropolitan area. After compiling the data and analysis, it was found that much still needs to be done in the entities to improve this fundraising activity.

**Keywords:** third sector ; social objectives; fundraising.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. Faculdade INPG Campinas. E-mail: elton@nortel.com.br.

<sup>2</sup> Graduada em Gestão de RH, Bacharel em Administração. Professora da graduação da Faculdade INPG Campinas. E-mail: sandrastockli@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestre em Gerontologia, Mestre em Administração, Bacharel em Administração. Professor da pós-graduação do INPG Business School. E-mail: m.arantesprof@yahoo.com.br.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente incerto, de constantes transformações, com acentuada e crítica situação social, onde a desigualdade social, lamentavelmente, ainda é uma triste constatação, temos, nesse contexto, um fenômeno social que muitos estudiosos apresentam como promissor, que cresce consideravelmente no mundo e também em todo Brasil. Fenômeno chamado de terceiro setor – organização com objetivo social –, que necessita de atenção e dedicação para que se torne um grande feito para a sociedade, na ausência ou omissão do poder público, em questões sociais. É um setor, com objetivo social, que presta serviço voluntário, ou não, para parcela carente da sociedade. Na maioria dos casos, o terceiro setor age em áreas que normalmente deveriam ser atribuição do poder público, porém em virtude de vários acontecimentos e razões, ele não consegue atender a toda população com excelência, gerando uma enorme deficiência de atendimento em algumas áreas como, saúde, educação, meio-ambiente, entre outras. O papel do terceiro setor está ligado diretamente ao bem-estar social, desenvolvido por voluntariado preferencialmente, mas também por outros atores sociais, em função da magnitude das ações e projetos sociais.

Como o terceiro setor trabalha, também, com a linha de voluntariado e com a premissa básica de não obter lucros, as dificuldades na gestão dessas organizações estão em discussão constante, pois nem sempre as doações de benfeitores, pessoas físicas e jurídicas, ou mesmo a ajuda dos próprios colaboradores, são suficientes para manter o bom funcionamento das organizações e de seus projetos. Dessa forma, destaca-se a importância de criar-se plano eficaz de captação de recursos, que seja capaz de cobrir as necessidades da organização, bem como proporcionar os resultados esperados. Constata-se que são várias as entidades que não possuem um plano de captação de recursos bem definido, por meio de seus projetos sociais. Em muitas dessas organizações, observa-se que o próprio idealizador ou dirigente inicia um trabalho sem ter um plano de gestão, comprometendo perigosamente o sucesso de um dado projeto. Portanto, saber escolher a fonte certa de captação de recursos, em momentos propícios, elimina potenciais problemas, afinal, nenhuma organização, seja ela do terceiro setor ou não, sobrevive sem a disponibilização de recursos, em especial os financeiros. Nesse

sentido surgiu o problema de pesquisa para o artigo: Qual é a relevância das estratégias de captação de recursos, para as organizações do terceiro setor, como ferramenta de gestão? Do problema, identificou-se o objetivo de pesquisa: identificar ferramentas de captação de recursos de modo que as organizações sem fins lucrativos satisfaçam suas necessidades (de recursos). É interessante frisar que cada organização do terceiro setor possui uma particularidade diferente, porte diferente e gestão, para desenvolver seu plano ou projeto de captação de recursos.

São vários os motivos que justificam a realização do artigo, uma vez que o terceiro setor, apesar de ser considerado por alguns estudiosos como um novo fenômeno social, proporciona divergências quanto a sua origem, conceito e clarificação terminológica. O artigo tem como propósito proporcionar o aumento da discussão sobre o tema, bem como trazer auxílio no entendimento da expressão terceiro setor, gerando sistemáticas pesquisas e estudos sobre o tema. No campo do saber da ciência da administração, o artigo agrega conhecimentos importantes, pois, para gerir uma organização do terceiro setor, o gestor está sujeito a enfrentar situações adversas que ele, na maioria das vezes, não está preparado para enfrentar. Ressalta-se, lamentavelmente, que gestão de organizações do terceiro setor ainda é uma área incipiente, com pequena abordagem nas escolas de negócios, especialmente nos cursos de Administração. Essas adversidades podem assumir diversos aspectos, ou seja, em sua maioria, as entidades do terceiro setor são administradas sem receita, sem recursos materiais, físicos, mas, principalmente, sem gestores com competências e habilidades específicas. Portanto, a pesquisa para elaboração do artigo abre novos desafios e descobertas no âmbito dos Cursos de Administração, para o aperfeiçoamento dos seus Projetos Pedagógicos, por meio das grades curriculares, de forma a contemplar disciplinas específicas para gestão de organizações do terceiro setor.

Esse artigo busca introduzir pontos importantes para que ocorram reflexões sobre as organizações do terceiro setor, entre eles:

- Melhoria das atividades desenvolvidas nas organizações com objetivo social, de modo que o terceiro setor seja, de fato, um importante agente social para a sociedade.

- Aumentar a discussão conceitual do termo terceiro setor, para que o termo assumira uma identidade e abrangência de atuação, em face de seu porte e tipo de gestão.
- Promover a divulgação do terceiro setor ressaltando suas ações e limitações de atuação junto à sociedade civil.
- Ultrapassar as barreiras, quebrando paradigmas que envolvem o terceiro setor e o primeiro setor (setor público).

A metodologia utilizada foi a elaboração de um questionário, com perguntas abertas e fechadas, proporcionando, assim, liberdade aos entrevistados nas respostas. Para a construção do arcabouço teórica foi feita pesquisa bibliográfica.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 DEFINIÇÃO DO TERMO TERCEIRO SETOR

Segundo Coelho (2000), no Brasil o termo terceiro setor possui muitas denominações, pois, em diversos livros, artigos e reportagens sobre o assunto, esse termo se confunde: ONGs (Organizações não governamentais), organizações voluntárias, organizações sem fins lucrativos etc. Com o objetivo de clarificar a confusão terminológica, serão expostos, no artigo, diversos conceitos, na visão dos autores pesquisados.

Levando em consideração que o governo é a entidade que contempla as organizações do primeiro setor, e que as empresas privadas são participantes das organizações do segundo setor, apresentamos o terceiro setor como sendo uma mescla dos dois, conforme Camargo (2001, p.15),

O “meio-termo” é uma expressão difundida que se reporta à ideia de equilíbrio de valores, buscando entre os extremos opostos uma ideologia, um caminho central conciliador, que seja composto por premissas de ambos os lados, de tal forma que harmonize e até ou até mesmo integre elementos em debate, tendo em vista pontos comuns entre si. Nesse cenário pode-se considerar o terceiro setor como um meio-termo do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado, no que tange às questões de melhora social. Seu principal mérito é agregar modelos organizacionais eficientes aos seus objetivos voltados à filantropia.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

Como pode-se observar, o autor apresenta o terceiro setor como uma organização que não faz parte do poder público nem privado, promovendo a integração entre os mesmos, atuando nos âmbitos da sociedade civil em que se faz necessário.

Na interpretação de Albuquerque (2006), o terceiro setor advém da expressão em inglês *third sector*, que usualmente nos Estados Unidos também incorpora organizações chamadas sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou, até mesmo, setor voluntário (*voluntary sector*). Na Inglaterra, utiliza-se outro nome, *charities*, que significa instituições de caridade.

Silva (2001) cita que, para identificar a existência do terceiro setor, é necessário destacar as definições utilizadas por alguns autores dos setores existentes, isto é, Estado, como primeiro, as empresas de iniciativa privada, como o segundo, e o terceiro setor como sendo aquele que apresenta características que são comuns aos dois. Dessa forma, o terceiro setor seria a relação existente entre os dois primeiros setores, com o objetivo de proporcionar um benefício coletivo, atuando nas áreas onde o governo não consegue dar atendimento adequado, e também, onde as empresas de natureza privada não expressam interesse em atuar. Vale salientar que benefícios sociais e coletivos não contemplam necessariamente o setor público, ou seja, algumas organizações atuam com o objetivo de trazer benefícios coletivos internos, dentro da própria organização, sem a intenção de buscar ações sociais externas. Partindo desse princípio, aparentemente, temos um divisor que o autor destaca como sendo uma das principais diferenças na conceituação, isto é, o terceiro setor é aquela organização que não é pública nem privada.

Na visão de Hudson (1999), o terceiro setor ainda é pouco conhecido e necessita ser explorado como organização social, porém destaca a importância desse segmento. Esse setor, diferentemente dos demais, não tem os mesmos objetivos econômicos, preocupando-se apenas com o social, com os valores morais existentes dentro de uma sociedade, principalmente com aqueles que são desprovidos de acessos, como, por exemplo: educação, saúde, moradia, dentre outros. Para o autor, o que movimenta essas organizações são os pensamentos das pessoas que fazem parte dela, pois por vontade própria desenvolvem trabalhos em determinados segmentos acreditando na necessidade de mudança. O autor, ainda, define o terceiro setor como organizações voltadas para valores sociais; ao contrário das organizações particulares, não se divide os lucros

adquiridos e, em relação às instituições públicas, não estão sujeitas a intervenções diretas do governo, tendo liberdade para definir modo de atuação e planos futuros.

Para Coelho (2000), o termo terceiro setor ainda encontra-se sem uma definição muito precisa englobando diversas denominações que são usadas sem uma definição específica, causando uma divergência terminológica para o conceito. Genericamente, utiliza-se o nome do terceiro setor para as organizações privadas que prestam algum tipo de serviço para a sociedade, sem fins lucrativos, com o objetivo de promover um bem social. Essa terminologia também pode confundir-se com o setor terciário, ou seja, tudo aquilo que não é indústria ou agricultura, como, por exemplo: serviço, transporte e comunicação. Além dessa terminologia, a autora destaca alguns detalhes dessas organizações: elas devem ser estruturadas, sendo compostas por um corpo gestor que tomará as decisões relevantes, bem como para garantir a boa convivência e andamento dos processos internos. Essas organizações também precisam ser autogovernadas, mostrando capacidade financeira e pessoal para concluir suas atividades com excelência. Devem, também, envolver indivíduos que desempenhem atividades voluntárias, doando parte do seu tempo para a instituição.

Conforme relata Fernandes (1994, p.27), o terceiro setor é caracterizado

[...] de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental que dão continuidade as práticas tradicionais, da caridade, da filantropia e do mecenato e expandem seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações da sociedade civil.

Para o autor, a importância das práticas tradicionais de cidadania e ajuda ao próximo, abordando a participação voluntária e também o trabalho realizado na modalidade sem fins lucrativos, contempla as organizações do terceiro setor.

Fazendo uma análise do exposto por todos os autores pesquisados e estudados para elaboração do artigo, podemos observar que a maioria deles define o terceiro setor com o mesmo alinhamento, ou seja, eles concordam na maioria das definições. É claro que existem diferenças nas colocações, como um novo agente social, dados de surgimento histórico, entre outros pontos. O que de fato chama a atenção é a ponderação de Montañó (2002), pois, confrontando seu pensamento sobre a definição do terceiro setor, cria-se um debate interessante sobre o tema em questão e enriquece a discussão.

Montaño (2002) apresenta que a análise sobre o terceiro setor deveria partir das mudanças nas esferas produtivas e a reforma do Estado, ou seja, o autor avalia que as definições deveriam surgir analisando um contexto mais abrangente, já que as existentes são oriundas de um pensamento de um fenômeno isolado. Esse fenômeno é a crescente participação da sociedade civil em atividades que deveriam ser disponibilizadas pelo poder público. O autor complementa,

[...] No entanto, alguma coisa está efetivamente ocorrendo na atualidade; a sociedade civil está desenvolvendo atividades antes atribuídas ao Estado. Negar levianamente a existência dessa novidade (por alguns chamada de “terceiro setor”) poderia nos levar a não considerar as mudanças em processo no trato da “questão social”. Porém aceitar sem mais nem menos o “terceiro setor”, tal como vem dos seus teóricos, como sendo as organizações de uma “sociedade civil, autonomizada do Estado e do mercado e desarticulada do processo histórico de reforma do capital (como em geral está presente no debate), nos levaria a uma esquizofrênica visão romântica da realidade: “O neoliberalismo está reformando o Estado, mas os setores progressistas estariam dando a resposta na sociedade civil” (p.183).

Em continuidade ao pensamento do autor, ele caracteriza o chamado terceiro setor como “[...] ações que expressam funções a partir de valores [...]”. Trata-se de um pensamento diferenciado que promove uma nova linha de raciocínio.

Após análise das diversas definições do terceiro setor, se torna importante conhecer o contexto brasileiro.

## 2.2 TERCEIRO SETOR NO BRASIL

De acordo com Camargo (2001), o terceiro setor no Brasil tem um papel desafiador, pois ele difere-se dos demais setores que contemplam as organizações privadas e públicas. O terceiro setor age como se fosse um intermediador entre os outros setores, ou seja, ele possui características dos dois, mas tem um objetivo diferenciado, voltado para a assistência social, buscando equilíbrio dos indivíduos na sociedade. Comumente observam-se em reportagens e noticiários pessoas que se mobilizam em busca de proporcionar uma melhor condição para o próximo, por meio de doativos, porém, para o autor, o terceiro setor vai além disso, ele tem um papel de transformar o pensamento da sociedade, buscando a eliminação do individualismo, integrando a

sociedade civil, atraindo recursos para que todos os cidadãos possam trabalhar ativamente perante a sociedade. Ser terceiro setor é apoiar no combate à discrepância que existe no Brasil com relação aos recursos disponíveis versus necessidades básicas de muitos cidadãos, ou seja, trabalhar como um agente transformador.

Albuquerque (2006) cita que o terceiro setor no Brasil começa a ganhar destaque entre as décadas de 1970 e 1980, pois nesse período as organizações sem fins lucrativos vinham num crescente engajamento em busca do desenvolvimento para fortalecer as entidades representativas da sociedade civil, na tentativa de igualar a realidade social, por direitos individuais e também direitos coletivos. O autor destaca que instituições religiosas desempenharam um papel fundamental para o desenvolvimento do terceiro setor no Brasil. A igreja, principalmente a católica, baseada em sua conduta de caridade e de ajuda mútua, desenvolve até hoje atividades complementares. As Santas Casas de Misericórdia foram pioneiras no setor, e na época da proclamação da República, quando houve a separação da Igreja com o Estado, tornaram-se as primeiras instituições sem fins lucrativos. As organizações que têm vínculo com outras religiões, como, por exemplo: igrejas protestantes, espíritas e afro-brasileiras, também contribuíram muito para a caracterização do terceiro setor brasileiro e contribuem até hoje.

Contudo, para que o terceiro setor possa existir como organização, ocorre a necessidade de uma gestão competente e eficaz.

## 2.3 GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

Tenório (2008) diz que gerenciar é estar à frente, acompanhando toda a movimentação existente dentro da organização, para que os recursos disponíveis sejam utilizados conforme a dinâmica necessária, porém não basta somente movimentar e orientar pessoas, distribuir recursos de modo que sejam aplicados corretamente, entre outras questões. É necessário existir a preocupação de gerenciar as partes que constituem a organização. O autor comenta que,

Entende-se a importância da administração quando se compreende porque os homens se associam para atingir objetivos comuns. A história de vida humana é marcada pelo esforço de conquistar a natureza e criar condições de sobrevivência e conforto. No momento



em os indivíduos perceberam que a associação com os demais facilitava a realização de certos esforços e que determinados objetivos não podiam ser atingidos por um único indivíduo, teve início a organização. (p.17)

O terceiro setor é uma área em crescimento e que se desenvolve, em muitas situações, com os princípios das escolas de negócios, enfaticamente do curso de Administração. Dessa forma, Salvatore (2004 p. 19) relata ponderando que,

Assim é que vozes, das mais sérias a outras nem tanto, vaticinam a gestão como definidor do sucesso ou do fracasso das instituições do terceiro setor, perante as novas exigências do mundo globalizado. Nessa perspectiva, vende-se a ideia, que é comprada pelas instituições sociais filantrópicas, de que elas terão que, para sobreviver, adotar os mesmos mecanismos e instrumentos de gestão de empresas privadas, inculcando-se nesses gestores o mito de que tudo que é empresarial é bom, ou o que é bom para as empresas privadas é bom para as organizações do terceiro setor [...].

A gestão do terceiro setor é um assunto controverso, pois geralmente a pessoa que teve a iniciativa de promover um benefício social, ou seja, o seu fundador, o seu idealizador não possui conhecimentos de práticas administrativas que possam auxiliar no andamento da organização. Geralmente essas pessoas têm a ideia ou interesse e começam a atividade sem mesmo saber se terá recursos suficientes para manter o empreendimento, o projeto. Dessa forma, McCarthy (2008) destaca a importância do treinamento para o profissional que fará a administração de alguma entidade sem fins lucrativos,

[...] para o setor de filantropia prosperar e crescer precisará cultivar profissionais que possam representar o conjunto do campo, assim como administradores capazes dentro de instituições individuais. Aqui, também, pesquisa e educação desempenham papel simbiótico. (p. 115).

Marcovitch (1997) possui pensamento semelhante ao exposto por McCarthy (2008), ele menciona da necessidade de profissionalização do terceiro setor como sendo umas das ferramentas de grande importância dentro do processo de gestão. Dentro desse contexto, apresenta-se um profissional que ganha o nome de *agente da transformação*, que é o profissional com habilidades e conhecimento humano que está disposto a doar seu tempo para uma atividade de interesse coletivo. Atrelado a essa profissionalização,

Marcovitch (1997) também comenta que as entidades não governamentais precisam fazer acompanhamento contábil de maneira rigorosa, gerando relatórios, buscando a opinião e participação de agentes externos (comunidade, benfeitores etc), na intenção de obter elementos quantitativos e qualitativos que sirvam de apoio para a administração, auxílio na tomada de decisões e alocação de recursos. Muitos idealizadores de organizações da sociedade civil têm uma resistência com relação aos relatórios contábeis e controles financeiros, com receio de tornar a entidade burocrática e perder o foco social; por outro lado, o simples fato de não controlar e acompanhar resultados pode acarretar a extinção de todo um trabalho.

## 2.4. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Todas as organizações, sem fins de lucros ou não, necessitam de recursos para viabilizar sua atividade, de forma que se obtenha resultado positivo com a operação.

Baseado em pesquisa, Camargo (2001) ressalta que na maioria das organizações pesquisadas (71%), a escassez de recursos era a principal dificuldade encontrada, seguida do baixo investimento do governo (37%). A autora comenta a importância de trabalhar o marketing institucional, ou seja, utilizar as ferramentas do marketing social para aperfeiçoar a captação de recursos, promovendo a instituição. Paralelamente a isso, fazer a manutenção dos colaboradores existentes. Para tanto, é necessário dar atenção especial para os informativos, eventos, notícias, bem como a participação direta dos benfeitores da organização. Essa é uma maneira de trabalhar com transparência, idoneidade e profissionalismo, afinal, ninguém disponibiliza recursos sem saber como e onde estão sendo utilizados.

Recorrendo a Tenório (2008, p.142), vamos observar que a captação de recursos pode ser analisada da seguinte forma,

A principal motivação para a captação e mobilização de recursos é garantir a viabilidade de um projeto e, ao longo prazo, de uma comunidade organizada, mantendo-os estáveis e produtivos. Essa atividade integra as ações necessárias para construir e garantir a sustentabilidade do projeto. Pode-se afirmar que, atualmente, a maioria das organizações sem fins lucrativos é vulnerável, bem como boa parte das iniciativas comunitárias possui poucos recursos e, em

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

geral, uma única fonte de apoio. A captação e a Mobilização, quando planejadas, contribuem para que a comunidade diversifique a origem dos seus recursos e diminua o grau de vulnerabilidade ao qual está exposta, como, por exemplo, a mudança de prioridades ou políticas de financiadores locais, nacionais ou internacionais.

Albuquerque (2006) apresenta a captação de recurso no Brasil como uma tendência, pois, a partir da década de 1990, muitas organizações mantinham suas fontes de renda com o apoio dos voluntários, dos próprios fundadores, e ficavam totalmente dependentes desses recursos para manter as organizações. Com o passar dos anos, a viabilidade das organizações do terceiro setor foi aumentando e muitas organizações foram obrigadas a limitar suas atividades por falta de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou de infraestrutura. Com esse cenário adverso, a captação de recursos passa a ser vista como uma necessidade. O autor destaca que a captação de recurso pode ser chamada de “mobilização de recursos”, pois na organização o trabalho com os recursos não se resume em buscar novos contatos e parcerias, mas também em aperfeiçoar os recursos já conquistados.

Captar recursos vai muito além de conquistar donativos de pessoas que se sensibilizam com a missão da organização. É um assunto que precisa de atenção especial, pois, como as entidades são diferentes, as formas de captação, bem como o plano estratégico para coletar recursos, são diferentes. GETS (2002 p. 14) expõe que,

Nos últimos anos, vem ganhando força a expressão “mobilização de recursos”, que tem um sentido mais amplo do que “captação de recursos”. “Mobilizar recursos” não diz respeito apenas a assegurar recursos novos ou adicionais, mas também a otimização (como fazer melhor uso) dos recursos existentes (aumento da eficácia e eficiência dos planos); à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros. É importante lembrar que o termo “recursos” refere-se a recursos financeiros ou “fundos” mas, também, a pessoas (recursos humanos), materiais e serviços.

Cruz (2000) traz uma visão interessante sobre a captação de recursos, onde comenta que todas as organizações sem fins de lucro, no interesse de promover suas atividades, dependem de maneira fundamental da captação de recursos. Com esse propósito, a atividade deve ser realizada mesmo que indiretamente por todos os membros da organização, ou seja, todos precisam saber da importância, assimilando e

compreendendo o objetivo geral. A autora comenta que a participação da comunidade fortifica a causa defendida e ganha apoio constante na busca por novos recursos, voluntários, benfeitores e aliados que, paulatinamente, vão levar a organização a uma legitimação. Cruz (2000) apresenta alguns requisitos importantes para desenvolver um plano de captação de recursos. São eles, os requisitos internos e externos.

Montaño (2002), apesar de não concordar com as terminologias e definições do terceiro setor, concorda com os demais autores em relação ao plano de captação de recursos, do profissional qualificado para a função de gestão, e alocação de recursos, dentre outras atividades que as organizações sociais precisam desenvolver. O autor justifica esse modelo de gestão, pois algumas organizações não são sustentáveis, ou seja, sua atividade fim não agrega valores regularmente, e quando geram, não são suficientes para investimentos e crescimento.

As possibilidades de obtenção de recursos são várias, porém as organizações precisam trabalhar a arrecadação de fundos, baseadas na sua missão e valores, de forma que os objetivos sejam atingíveis e agradáveis aos olhos de quem está doando, ainda segundo o autor.

### 3. RESULTADO DA PESQUISA

1. A ONG na qual você trabalha conta com um setor estruturado para captação de recursos?
  - 66,67% não possuem departamento estruturado para captação de recursos.
  - 33,33% possuem departamento estruturado de captação de recursos.
2. Quando se inicia o planejamento das ações para captação de recursos?
  - Anual, 66,67%.
  - Emergencial, 33,33%.
3. Qual período de vigência da captação?
  - Anual, 66,67%.
  - Quadrimestre, 16,67%.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

- Não faz, 16,67%.
4. Quem aprova os planos de captação de recursos?
- Diretoria, 100%.
5. Quem são os responsáveis pela elaboração do plano de captação de recursos?
- Diretoria, 66,67%.
  - Financeiro, 33,33%.
6. Quem são os responsáveis pelo controle do plano?
- Financeiro, 50%.
  - Diretoria, 33,33%.
  - Não faz, 16,67%.
7. A quem se destinam os recursos captados?
- Atividade fim, 100%.
8. Os colaboradores estão de acordo com os interesses do público alvo?
- Sim, 100%.
9. O plano de captação de recurso apresenta uma visão geral do que é proposto?
- Sim, 50%.
  - Não, 50%.
10. O plano de captação de recurso apresenta antecedentes relevantes sobre os recursos obtidos?
- Sim, 16,57%.
  - Não, 83,33%.

11. O plano de captação de recurso identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas às ações contempladas?

- Sim, 100%.

### 3.1. ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, observou-se que a maioria das organizações pesquisadas não tem plano formal de captação de recursos, ou, até mesmo, desconhece a estrutura para realização de plano ou ação formal de captação, contudo, busca recursos de fontes variadas, aleatoriamente e emergencialmente, ou seja, se empenha em angariar recursos quando a necessidade é imediata, não ocorrendo estratégia de captação, com foco no longo prazo. Para todas as organizações pesquisadas, a diretoria é responsável pela aprovação de planos de captação de recursos, porém, quando o assunto é controle, a diretoria trabalha em conjunto com o departamento financeiro. Todos os recursos captados destinam-se às atividades fim, de maneira direta e/ou indireta, isto é, os recursos também são utilizados para manutenção da entidade.

### 4. CONCLUSÃO

Após análise dos resultados da pesquisa feita em organizações do terceiro setor, na cidade de Campinas e sua região metropolitana, constatou-se que, dentre as organizações pesquisadas, a grande maioria não tem uma estratégia para captação de recursos bem estruturada. Pelo arcabouço teórico construído, pode-se concluir que o observado na pesquisa explica-se, basicamente, por dois motivos: 1º) são organizações recentes no cenário social atual, sendo que, no Brasil, começam a ter destaque a partir de 2000, sem base conceitual definida para a concepção de sua estrutura orgânica, e, 2º) não possuem, na sua grande maioria, profissionais preparados para o planejamento e implementação de plano de captação de recursos. Assim, é possível afirmar que a gestão do terceiro setor ainda não possui uma construção teórica própria, explicado, em parte, por ser recente sua existência, o que se traduz, ainda, em incipientes pesquisas teóricas e aplicações práticas. Tal constatação permite-nos concluir que administrar sem

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

capacidade técnica de gestão é um fator negativo, independente do segmento da organização.

Para os autores constantes do arcabouço teórico, o papel do terceiro setor é desafiador, pois ainda existe resistência tanto do setor público (primeiro setor) como das organizações sem fins lucrativos (terceiro setor), no que diz respeito à flexibilização e aproximação para relação de parceria entre os dois. Essa resistência está relacionada ao dilema do papel social do setor público, e do papel e responsabilidade das organizações cujo objetivo é social. As organizações do terceiro setor, muitas vezes, precisam de recursos do poder público para atingir seus objetivos organizacionais com foco no social, que exige um plano de captação e gestão para liberação de verbas. Dessa forma, conclui-se que é necessário melhorar essa relação, estreitando os laços, em busca de confiança na execução dos projetos, mas, mais do que tudo, elaboração de planos bem estruturados de captação, que podem ser auditados por quem libera os recursos, principalmente se os recursos são públicos.

Com relação à gestão das organizações do terceiro setor, observou-se que é necessária a inclusão de práticas administrativas dentro dessas organizações. Para cada tipo de entidade, existe uma forma de inserir essas práticas. Essa constatação deve-se ao fato de as organizações do terceiro setor terem surgido, em muitos casos, dentro de organizações religiosas ou mesmo por meio da reunião de pessoas voluntárias, com iniciativa, em busca de desenvolver um trabalho social. Com isso, observa-se a disposição das pessoas, porém sem as devidas qualificações para exercerem função de gestão. Autores citados no desenvolvimento do artigo enfatizam que o terceiro setor precisa de profissionalização, para que cada voluntário seja alocado de maneira correta, exercendo a função com excelência.

O terceiro setor deve, obrigatoriamente, contar com o amparo legal. As organizações do terceiro setor obrigam-se ao respeito à legislação específica para o setor de atividade. Isso significa que, para receber recursos, isenções e incentivos fiscais, dentre outros benefícios, os órgãos reguladores precisam reconhecer as atividades desenvolvidas, registrando a organização conforme sua *expertise*.

O problema de pesquisa: “Qual é a relevância das estratégias de captação de recursos, para as organizações do terceiro setor, como ferramenta de gestão?”, foi respondido por meio da sustentação do arcabouço teórico construído, pois permitiu base

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

para análise do resultado da pesquisa junto às organizações do terceiro setor, uma vez que revelou o quanto são necessárias as estratégias de captação de recursos, por parte das organizações.

O objetivo de pesquisa: “identificar ferramentas de captação de recursos de modo que as organizações sem fins lucrativos satisfaçam suas necessidades (de recursos)”, foi parcialmente atingido, pois se identificou a necessidade de ações para captação de recursos, mais não especificamente qual ou quais ferramentas devem ser usadas, devido à limitação do arcabouço teórico, que não contemplou abordagens específicas.

No que tange à captação de recursos, não existe estratégia única, pois para realizar essa atividade é necessário efetuar um plano específico para cada entidade. Dessa forma, podemos concluir, pelos estudos realizados para elaboração do artigo, que cada entidade deve ter um profissional responsável por essa atribuição. Esse profissional deve identificar os doadores em potencial, coletando dados que demonstrem o perfil de cada doador, bem como a motivação que os levam a efetuar tal ação. Esse profissional, ainda, deve estar atento aos acontecimentos internos e externos da organização, observando e analisando novas oportunidades e futuros doadores.

Ter o plano de captação de recursos bem definido é de suma importância. O controle de elaboração desse plano também merece atenção especial, pois será exatamente daí que surgirão novas oportunidades de captação. Muitos idealizadores encerram as atividades por falta de recursos, ou atendem seu público alvo de maneira ineficiente não atendendo as necessidades finais, nem os objetivos desejados.

As fontes de recursos podem ser variadas, e os recursos também, ou seja, a instituição pode ter em seu leque de recursos captados, doadores em potencial, bem como simpatizantes da obra que se identificam com a missão e valores, e também recursos humanos, que são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer atividade, seja ela voluntária ou não.

A elaboração do artigo, limitada à metodologia aplicada, revelou lacunas que poderão ser preenchidas no campo de pesquisas aplicadas aos temas: organizações do terceiro setor; gestão do terceiro setor, e captação de recursos para organizações do terceiro setor, e devem servir de incentivo para que outros pesquisadores trabalhem com maior profundidade nas variáveis (sobre o tema) ampliando e contribuindo para que a



área acadêmica e das organizações do terceiro setor possam aplicar as conclusões dos estudos e pesquisas que serão futuramente elaborados.

## 5. REFERÊNCIAS

- ALBULQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- CAMARGO, Mariângela Franco de. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos**. São Paulo: Senac, 2000.
- CRUZ, Célia Meirelles. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo Global, 2000.
- FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- GETS: Grupo de estudos do terceiro setor. São Paulo: Graphbox Caran, 2002.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- MCCARTHY, Katch D. *et al.* . **Planejamento circunstancial: economia social terceiro setor**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- MARCOVITCH, Jacques et al. **Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.
- SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo *et al.* **Terceiro setor: planejamento & gestão**. São Paulo: Editora Senac, 2004.
- SILVA, Eduardo Marcondes Filinto de AGUIAR; Marianne Thamm de. **Terceiro setor: buscando uma conceituação**. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/ArtigosCefeis/terceirosetorbuscandoconceituaçao.pdf>>. Acesso em: 12/07/2011.
- TENÓRIO, Fernando G. *et al.* **Gestão comunitária: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: FVG, 2008.