



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



Giovanni Branchi Biasuz

OS DESAFIOS E SOLUÇÕES ENCONTRADOS PELAS ONGS DE CAXIAS
DO SUL NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS: UM ESTUDO MULTICASO

Porto Alegre

2013

Giovanni Branchi Biasuz

OS DESAFIOS E SOLUÇÕES ENCONTRADOS PELAS ONGS DE CAXIAS
DO SUL NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS: UM ESTUDO MULTICASO

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Fábio Bittencourt Meira

Porto Alegre

2013

Giovanni Branchi Biasuz

OS DESAFIOS E SOLUÇÕES ENCONTRADOS PELAS ONGS DE CAXIAS
DO SUL NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS: UM ESTUDO MULTICASO

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr..... - Instituição

Prof. Dr..... - Instituição

Prof. Dr..... - Instituição

Prof. Dr..... - Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo conhecimento adquirido junto aos professores e colegas alunos da instituição. Agradeço também ao meu orientador professor Fabio Meira por sua paciência e dedicação ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço às entidades APADEV – Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Visuais, brechó ChiCão, ICI – Instituto Cidadão Integral, Parceiros Voluntários, e todos seus integrantes que gentilmente contribuíram para este estudo com seu tempo e atenção.

Por fim agradeço à minha família e amigos por todo apoio e suporte recebido durante o curso.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo entender como acontece a captação de recursos em organizações do terceiro setor da cidade de Caxias do Sul através de um estudo multicaso. O terceiro setor vive um momento de mudanças nas fontes de recursos. Por não terem o lucro como finalidade, algumas organizações do terceiro setor podem ter dificuldades em se manter financeiramente. Nesse contexto a captação de recursos assume importância para a sustentabilidade das ONGs. Existem diversas maneiras de se captar recursos que variam de acordo com as características de cada organização. Foram analisadas três ONGs de Caxias do Sul com causas e portes diferentes para entender seus processos de captação de recursos. Tal análise buscou identificar os métodos utilizados e as dificuldades encontradas, entre outros fatores influentes nesse processo.

Palavras-chave: Captação de recursos; Terceiro setor; ONGs; Caxias do Sul.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. DEFINIÇÃO DO TEMA	7
3. JUSTIFICATIVA	8
4. OBJETIVOS	9
4.1 OBJETIVO GERAL	9
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5. REVISÃO TEÓRICA	10
5.1 DEFINIÇÃO DO TERCEIRO SETOR.....	10
5.2 A SUSTENTABILIDADE DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	11
5.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR	15
5.3.1 Fontes de financiamento	16
5.3.2 Tipos de captação e frequência.....	20
5.3.3 Projeto para captação de recursos.....	21
5.3.4 Métodos Alternativos para Captação de Recursos	26
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
6.1 O TIPO DE PESQUISA.....	29
6.2 A ESCOLHA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	31
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
7.1 AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	32
7.1.1 ICI - Instituto Cidadão Integral	32
7.1.2 Brechó ChiCão	33
7.1.3 APADEV - Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Visuais.....	34
7.2 SUSTENTABILIDADE	35
7.2.1 ICI.....	35
7.2.2 Brecó ChiCão	36
7.2.3 APADEV	37
7.2.4 Quadro comparativo sobre a sustentabilidade	37
7.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS	39
7.3.1 ICI.....	39
7.3.2 Brechó ChiCão	40
7.3.3 APADEV	42
7.3.4 Quadros comparativos	43
7.4 TRANSPARÊNCIA E RELACIONAMENTO COM OS DOADORES	48
7.4.1 ICI.....	48
7.4.2 Brechó ChiCão	49
7.4.3 APADEV	49
7.5 EXPECTATIVAS PARA O FUTURO.....	50
7.5.1 ICI.....	50
7.5.2 Brechó ChiCão	50

7.5.3 APADEV.....	50
8. CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS	53
ANEXO I.....	58
ANEXO II.....	60

1. INTRODUÇÃO

Com a crescente escassez de recursos, o problema de gestão e captação ganha relevância nas organizações sem fins lucrativos. A sustentabilidade dessas organizações encontra-se sob risco quando a obtenção de recursos e outras atividades gerenciais não são tratadas adequadamente. Vê-se a importância das atividades suporte em organizações do terceiro setor, por garantirem que as atividades principais aconteçam, ainda que não contribuam diretamente com os objetivos da organização. Dentre estas, a captação de recursos é crítica por responder pela continuidade da organização.

Captação de recursos em organizações do terceiro setor consiste na obtenção de recursos para suprir as necessidades financeiras das atividades e projetos da entidade (CRUZ; ESTRAVIS, 2000). Ela pode acontecer das mais variadas formas e buscando não apenas recursos financeiros. A teoria dos sistemas enxerga como recursos da organização qualquer insumo que é utilizado e transformado em produto final ou serviço (MOTTA, VASCONCELOS, 2002, p. 193-194). Portanto, recursos como alimentos, equipamentos, matéria-prima, entre outros, também são levados em consideração na captação de recursos. Conseguir recursos vai além de encontrar formas de arrecadá-los, envolvendo também atender às expectativas dos doadores e oferecer serviços adequados aos beneficiários objetivando a continuidade do fluxo de recursos.

Os problemas que permeiam o terceiro setor e a captação de recursos podem adquirir uma complexidade nem sempre aparente. Por exemplo, entidades que apoiam uma causa importante mas considerada menor em relação a outras causas mais populares, podem ter problemas na captação de recursos independentemente de sua competência gerencial ou impacto social. Além disso, a interação com os financiadores no terceiro setor se diferencia do que ocorre no mercado e Estado, como afirma Falconer (1999, p. 20):

Constatando que o dinheiro, no terceiro setor, é normalmente um meio e não um fim a governança das organizações, a gestão de pessoas, a captação de recursos, a promoção e entrega de produtos e serviços, e a avaliação de desempenho diferem significativamente do setor Mercado. Considerando que o terceiro setor atua no espaço público, mas sem o poder coercitivo nem a legitimidade de representação que o Estado detém para arrecadar fundos e impor suas normas, a gestão no terceiro setor difere da administração pública em seus meios e instrumentos. (FALCONER, 1999, p. 20)

Este trabalho busca entender quais são as dificuldades das ONGs de Caxias do Sul na captação de recursos e que soluções foram encontradas. Isso será feito com comparação dos métodos utilizados nessas organizações com o encontrado na base teórica de gestão de recursos do terceiro setor.

Caxias do Sul é uma cidade industrial de médio porte que possui fontes suficientes de recursos porém não na mesma proporção que cidades maiores. A cidade possui 430 mil habitantes, um PIB per capita de R\$36.000,00 e um IDH de 0,857 - um dos maiores do Brasil. Seu elevado nível de escolaridade indica uma tendência maior a doações ao terceiro setor, como apontado por uma pesquisa encomendada pelo Fundo Cristão para Crianças que revelou correlação positiva entre escolaridade e propensão a doar maiores valores. Aproximadamente 24 mil empresas atuam em Caxias do Sul ocupando 176 mil pessoas com salário médio mensal de 3,4 salários mínimos. A situação econômica e social da cidade revela capacidade de atender às necessidades de recursos do terceiro setor local, resta saber se essa capacidade é bem explorada.

Primeiramente neste trabalho será feita uma revisão sobre os conceitos e características do terceiro setor e como a sustentabilidade se aplica nesse contexto. Em seguida apresentará a captação de recursos, suas fontes e métodos. Então será feita a análise dos dados obtidos sobre a captação de recursos nas três organizações selecionadas de acordo com a literatura. Ao final, serão feitas as considerações finais a respeito da análise.

2. DEFINIÇÃO DO TEMA

O terceiro setor possui relevância no país com cerca de 290 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos, como revelado pela pesquisa do IBGE sobre as FASFIL em 2010. A pesquisa mostra também que essas organizações representam 5% do total de 5,6 milhões que compõem o Cadastro Central de Empresas. Ocorreu um crescimento de 8,8% das Fasfil no período de 2006 a 2010, taxa menor que no período de 2002-2005, porém ainda substancial.

O número de entidades vem crescendo, aumentando a concorrência pelos recursos. Os financiamentos internacionais estão mais escassos devido à crise econômica mundial e há o entendimento dos financiadores de que o Brasil já tem condições de resolver seus problemas. As ONGs enfrentam hoje uma situação desafiadora. A pesquisa “Sustentabilidade das ONGs no Brasil – acesso a recursos privados” (ABONG, 2010 p. 43) afirma que “as organizações de

menor porte apontam recorrentemente a dificuldade em participar de seleção, via editais, dos fundos privados nacionais. Várias entrevistadas afirmam que a concorrência é grande, o processo de apresentação é complexo e demorado”. Com a competição acirrada por recursos, as ONG são obrigadas a aprimorar e inovar as formas de captação. (ADULIS apud SANTOS, 2008)

A cidade de Caxias do Sul possui um terceiro setor bastante participativo com 2086 entidades sem fins lucrativos, sendo que 386 delas atuam na área de assistência social, meio ambiente, saúde, cultura ou defesa de direitos. A cidade tem um bom potencial para financiamento do terceiro setor graças a sua saúde financeira sendo a cidade com terceiro maior PIB do estado do Rio Grande do Sul e décimo segundo maior IDH do país, porém os desafios para captação de recursos ainda existem, algumas vezes por problemas próprios das organizações desse setor.

(...) a estrutura das organizações propriamente dita traz limites ou possibilidades de experiências bem-sucedidas no acesso a fundos privados nacionais. Uma investigação mais acurada talvez possa indicar a insuficiência de muitas das estratégias de capacitação gerencial e de captação de recursos realizadas nos últimos anos, pois muitas das dificuldades de sustentabilidade das organizações provavelmente não estão ancoradas nos modelos de gestão ou na forma “tradicional” como as organizações captam seus recursos, mas sim nos limites, crescentes para algumas, de suas estruturas (...) (ABONG, 2010 p. 44 – 45)

Nesse sentido, o presente estudo tem como problema a ser investigado “Quais desafios e soluções são encontrados pelas ONGs da cidade de Caxias do Sul na captação de recursos?”.

3. JUSTIFICATIVA

O terceiro setor tem um papel importante ao tratar de problemas sociais que muitas vezes não são de interesse do Estado nem das empresas capitalistas. Porém, essas organizações nem sempre têm o suporte e a capacitação necessárias para enfrentar tais problemas. Entender seus desafios e as maneiras encontradas para conseguirem manter suas atividades permite uma visão racional que gere soluções mais eficazes o que implica em resultados melhores para a sociedade.

A captação de recursos quando bem estruturada, além de beneficiar as organizações, inspira os doadores a dedicarem-se a causas em que acreditam, seja através de ações concretas

ou doações financeiras, gerando assim entidades legítimas e uma sociedade ativa. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000).

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os problemas e soluções encontrados pelas ONGs de Caxias do Sul na captação de recursos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais métodos são utilizados pelas ONGs de Caxias do Sul na captação de recursos;
- Identificar os problemas encontrados na captação de recursos;
- Comparar os métodos e soluções utilizados pelas ONGs com os recomendados e estudados pela base teórica do terceiro setor.

5. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção são vistas as definições sobre o terceiro setor e organizações sem fins lucrativos, como a questão da sustentabilidade é adotada por essas organizações e como isso se encaixa na captação de recursos. Por fim, são vistos os detalhes da captação de recursos, como fontes doadoras, métodos e frequência.

5.1 DEFINIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

De acordo com Simone Tavares Coelho (2000), existem diversas definições para o terceiro setor, mas nenhuma delas muito precisa. Portanto, geralmente os autores escolhem alguma dessas denominações e apenas citam outras.

Genericamente a literatura agrupa nessas denominações todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam à produção de um bem coletivo. O termo “terceiro setor” foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores nos Estados Unidos na década de 70, e a partir da década de 80 passou a ser usado também pelos pesquisadores europeus. Para eles, o termo sugere elementos amplamente relevantes. Expressa uma alternativa para as desvantagens tanto no mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. (Coelho, 2000, P. 58)

Apenas recentemente o termo terceiro setor passou a ser utilizado na literatura brasileira que antes optava pelo termo “organização não-governamental”.

Para Fernandes (1994, p. 21), a definição de organização não-governamental é “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos”. Ele afirma que esta organização tem dois pressupostos básicos: não estar relacionada ao Estado e não pretender substituir suas funções; e “não ter fins lucrativos”, o que significa que apesar de envolverem dinheiro essas organizações não pretendem acumular ou distribuir capital. Ferrarezi (*apud* DUTRA, 2007) considera o terceiro setor como o conjunto de organizações sem fins lucrativos, formadas por iniciativa da sociedade civil, que não são privadas nem públicas mas pertencem a ambas as esferas.

Para Salamon (*apud* CARVALHO, 2006) o terceiro setor é um conjunto de valores que incluem a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade a ajuda mútua reunindo força econômica expressiva e beneficiando a democracia e o progresso econômico. De acordo com Salamon e Anheier (*apud* CARVALHO, 2006), as organizações desse setor são formais, privadas, não-distributivas de lucro, autônomas e voluntárias. Formais porque têm

institucionalização em algum nível sem necessariamente serem legalizadas, são privadas por não fazerem parte do governo ou serem por ele dirigidas. Podem gerar lucro mas não existe distribuição, o lucro é integralmente reinvestido na organização. São também autônomas e voluntárias por não serem controladas por entidade externa, possuem procedimentos próprios de governança e por utilizarem algum nível de participação de trabalho voluntário.

Landim (2003) alerta para o fato de que tanto os termos “terceiro setor” e “organização não-governamental” são de origem estrangeira, ela sugere cuidado na adaptação ao contexto brasileiro. A expressão “terceiro setor” tem sido utilizada amplamente e de forma mais natural na chamada filantropia empresarial a qual atua através do repasse de recursos a projetos de ação social ou cultural.

Coelho (2000) enxerga uma possibilidade de confusão do termo “terceiro setor” com o setor terciário. De acordo com ela:

Considera-se como setor terciário na economia tudo aquilo que não é indústria ou agricultura, ou seja, todas as atividades de serviço, transporte e comunicação. (...) Terceiro setor é a denominação mais recente e a menos utilizada. Os autores a que ela recorrem consideram o mercado como primeiro setor e a área governamental como segundo, e essas organizações – que têm características dos dois setores – vêm a ser o terceiro setor. (COELHO, 2000, p. 58).

Da mesma forma, Zape (*apud* SILVA, 2008) afirma não haver clareza no conceito de terceiro setor, a terminologia abrange num mesmo espaço organizações com estrutura, lógica e finalidades distintas. Considerando a abrangência do termo, aqui utiliza-se "terceiro setor" para definir o conjunto de organizações sem fins lucrativos, privadas e voltadas ao interesse público.

5.2 A SUSTENTABILIDADE DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

A centralidade da função de captar recursos torna-se uma evidência quando as organizações do terceiro setor são analisadas da perspectiva sistêmica. Tal perspectiva assume que uma organização é um sistema aberto composto por diversos subsistemas, formando uma totalidade composta de partes, que tem um objetivo comum. Devido à sinergia, o todo deve ser entendido como maior que a simples soma das partes. Desse ponto de vista, organizações caracterizam-se basicamente por ciclos de eventos: (1) importar energia (*input*); (2) transformá-los (*throughput*); e (3) exportar energia produtos ou serviços (*output*). O sistema

se mantém em atividade graças ao mecanismo de retro-alimentação (*feedback*) que informa os ciclos sucessivamente (MOTTA, VASCONCELOS, 2002, p. 193-194).

Numa organização do terceiro setor, trabalho voluntário e doações financeiras ou materiais são inputs a serem transformados em serviços para a comunidade ou um público beneficiário específico. Quando a comunidade percebe o impacto e a utilidade dos serviços prestados, realimenta o ciclo fazendo doações ou oferecendo outro tipo de recurso.

Sendo um sistema aberto, a sobrevivência e desenvolvimento da organização no longo prazo são sensíveis às influências externas, bem como aos seus impactos no ambiente externo. Entra aí o conceito de sustentabilidade. Araújo (2003, p. 3) a define como “capacidade de ser um empreendimento sustentável, que se pode manter mais ou menos constante ou estável, por um longo período, sendo tal estabilidade em termos institucionais, técnicos, políticos e financeiros”. O autor alerta para uma diferença: “auto-sustentabilidade é cotidianamente citada no sentido econômico-financeiro, como a necessidade que as organizações têm de gerar recursos próprios para financiar suas atividades”, o conceito de sustentabilidade é, na verdade, mais amplo. (ARAÚJO, 2005, p. 9)

As organizações do terceiro setor têm características que as diferenciam das empresas, trabalham com valores e ideias tendo sua existência dependente de sua legitimidade em relação a seus beneficiários (RAMOS *apud* OLIVEIRA, 2011). O conceito de sustentabilidade no terceiro setor trata da continuidade no longo prazo das atividades para se atingir o desenvolvimento humano (KISIL *apud* OLIVEIRA, 2011).

Para Bezerra e Araújo (*apud* ALVES JR, 2008) a sustentabilidade das ONGs está ligada à sua visibilidade, legitimidade e responsabilidade pública, por isso projetar-se no espaço público é fundamental para a continuidade dessas organizações. As autoras defendem que fatores como eficiência, capacidade de inovação, produção de impactos sociais e política de comunicação adequadas contribuirão ainda mais para a sustentabilidade. Armani (2001) acrescenta que a sustentabilidade de uma ONG relaciona-se também com o grau de enraizamento social, da capacidade de articulação local e da credibilidade construída junto à sociedade. Para McKinsey & Company (2001) a sustentabilidade depende da capacidade da organização de manter suas operações sem depender de doações de recursos por pessoas físicas ou jurídicas fazendo-se necessário: a diversificação das fontes de financiamento; desenvolvimento de projetos de geração de receita; profissionalização dos recursos humanos e voluntariado; estabelecimento de estratégias de comunicação; avaliação de resultados; e desenvolvimento de uma estrutura gerencial eficiente.

Costa (2009) enxerga como condicionante para a sustentabilidade no terceiro setor o desenvolvimento institucional:

O crescimento e a importância que assumem... na atualidade, fazem com que a velha forma de gestão na qual os dirigentes desempenhavam diversas atividades se constitua em sério obstáculo para a manutenção da qualidade dos seus serviços frente à crescente demanda. Desse modo, estas organizações que historicamente focavam suas ações prioritariamente nas atividades-fim, são compelidas a valorizar as atividades-meio - atividades consideradas de suporte para a realização da missão (COSTA, 2009 p. 116)

Bailey (*apud* COSTA, 2009) questiona a utilização de regras gerenciais. Para ele essas regras só têm valor quando há real crença na causa da organização. Portanto, manter essa crença seria a tarefa mais árdua ao desenvolvimento institucional.

Ramos (*apud* CARVALHO 2006) acredita que a sobrevivência de organizações do terceiro setor é dependente de três fatores: a viabilidade financeira, a capacidade de execução das atividades e do impacto das atividades para os grupos beneficiários. Da mesma forma, Armani (2001) reconhece avanços conceituais na questão da sustentabilidade. Um deles é o entendimento de que para organizações sem fins lucrativos a sustentabilidade dependerá da capacidade de obter receitas próprias regularmente. O segundo diz que além das finanças, um conjunto de fatores de desenvolvimento institucional é central para a longevidade da organização. Dentre esses fatores estão incluídos a capacidade de gestão estratégica, influência política e atualização de sua missão. O terceiro diz da necessidade de reinventar-se, buscando continuamente a sustentabilidade via disposição para mudança e determinação política.

De acordo com Armani (2001), a sustentabilidade em uma organização pode ser analisada sob dois enfoques: o gerencial e o sistêmico. Dentro desses enfoques se encaixam alguns fatores sendo eles:

Gerencial: administração de recursos, gestão democrática, planejamento, quadro de recursos humanos, monitoramento participativo, capacidade de produção.

Sistêmico: base social, legitimidade, accountability, capacidade de advocacy (defender seus ideais no meio político), capacidade de estabelecer parcerias.

Sobre a administração de recursos, do ponto de vista da sustentabilidade, é importante que a captação de recursos não se torne um fim em si. Além disso, da mesma forma, deve-se ter cuidado com a perda de autonomia da entidade com parcerias com o governo ou empresas privadas. (BENNET et al, *apud* CARVALHO, 2006). Como também é dito por Araújo et al (2005, p.10):

De nada adianta chegar ao extremo de ter como finalidade precípua o planejamento estratégico e fundraising, deixando de lado os valores altruísticos, a luta pela

transformação e inclusão social, a melhoria da qualidade de vida de uma comunidade, entre outras razões que permeiam a missão de um instituição social. (ARAÚJO et al, 2005, p. 10)

É fundamental não se esquecer da missão final da organização, mas também não se pode negligenciar seu financiamento, que, como visto, será apenas um meio, mas um meio indispensável. O plano de captação não deve ser feito antes da clara definição do plano estratégico contendo a missão e valores organizacionais (FOWLER, *apud* OLIVEIRA, 2011). Da mesma forma Bennet et. al. (*apud* CARVALHO, 2006) afirmam que um plano de captação pertinente à organização é aquele que reforça a estratégia da organização e não aquele que a direciona.

Falconer (1999) recomenda a diversificação das fontes de recursos, buscando a continuidade e independência. De acordo com Fowler (*apud* OLIVEIRA, 2011), alguns critérios podem ser utilizados para escolher as fontes de recursos adequadas: a vulnerabilidade da organização a sofrer imposições do doador; sensibilidade às mudanças na fonte de recursos; quão crítico é o recurso para a organização; a congruência do doador à missão da organização; quão autônoma é a organização em relação à fonte; compatibilidade do recurso com os processos e a estrutura da organização.

O quadro um apresenta os principais fatores de influência na sustentabilidade das ONGs de acordo com os autores citados neste capítulo. O quadro foi utilizado na análise das organizações buscando entender que fatores contribuem para a sustentabilidade dessas entidades.

Autor	Fatores de influência apontados
Bennet et al. (1996)	Plano de captação que reforça a estratégia da organização ao invés de direcioná-la.
Falconer (1999)	Diversificação das fontes de recursos buscando continuidade e independência.
Fowler (2000)	Definição de critérios para escolha de fontes adequadas.
Bezerra e Araújo (2004)	Projeção no espaço público; produção de impactos sociais; política de comunicação adequada.
Armani (2001)	Obter receitas próprias regularmente; capacidade de gestão estratégica e influência política.
Ramos (1989)	Viabilidade financeira; capacidade de execução das atividades; impacto das atividades para o grupo beneficiário.
Costa (2009)	Desenvolvimento institucional (atividades de suporte).
McKinsey & Co. (2001)	Diversificação das fontes de financiamento; projetos de geração de receita; profissionalização; estratégias de comunicação; avaliação de resultados; estrutura gerencial eficiente.

QUADRO 1. Fatores de influência na sustentabilidade das ONGs, segundo os autores pesquisados.

Posteriormente à análise desses critérios junto às possíveis fontes, Fowler (*apud* OLIVEIRA, 2011) sugere que seja feito o plano de captação de acordo com as seguintes etapas: definição do propósito do plano e da destinação dos recursos; análise dos tipos de recursos necessários; identificação das fontes potenciais; análise dos condicionantes de cada fonte; definição da estratégia para cada doador; estabelecimento de um plano integrado de ações de captação; implementação das ações planejadas; utilização dos recursos obtidos como prometido aos doadores; monitoramento dos resultados e ações realizadas; comunicação dos resultados aos doadores.

5.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR

Segundo Cruz e Estravis (2000), "captar recursos é uma das atividades fundamentais dessas organizações e deve ser compreendida, assimilada e realizada, mesmo que indiretamente, por toda a organização". Numa organização que não visa o lucro, parece normal que haja uma dificuldade em manter o fluxo de recursos. Seguindo a tendência da profissionalização do terceiro setor surgiram métodos de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. Os métodos de captação de recursos visam diminuir ou acabar com dificuldades recorrentes tornando o processo mais organizado e eficiente.

Se no início o trabalho dessas organizações é feito voluntariamente, apenas de acordo com o tempo disponível pelos seus iniciadores, com o aumento da visibilidade e o conseqüente aumento do volume de trabalho, muitas organizações se vêem limitadas em sua capacidade de atuação devido à falta de recursos, não apenas físicos como também humanos. Captar recursos, seja dinheiro, doações de produtos ou trabalho voluntário, de uma maneira mais ativa, torna-se então uma necessidade. (SPEAK et. al, 2002 p. 14)

Além dos motivos óbvios para a captação de recursos existem sutilezas como a ampliação da base social: "Captar recursos não traz apenas dinheiro, também promove a organização e aumenta o apoio da comunidade. [...] Uma base de doadores também pode dar apoio político a uma entidade sem fins lucrativos e sua causa" (SPEAK et al, 2002 p. 16). Outra conseqüência da captação de recursos é a melhora na credibilidade da organização: "Receber uma investimento indica que alguém de fora tem uma boa impressão do trabalho da organização e está disposto a investir no seu sucesso" (SPEAK et al, 2002 p. 16). No caso de a entidade obter um convênio com o governo por exemplo, indica que o governo confia nos

serviços prestados pela entidade contribuindo muito para sua credibilidade (CRUZ; ESTRAVIS, 2000).

Uma organização da sociedade civil não tem sua existência legitimada se apenas dez ou doze cidadãos defenderem sua causa. Mesmo se somarmos o apoio de uma empresa a essa organização, ainda assim sua causa não será fortemente representativa. Mas, se imaginarmos uma entidade que, além de um patrocínio empresarial, tem o apoio dos funcionários dessa empresa, suporte de diferentes setores da comunidade, através de doações mensais, anuais ou trabalho voluntário, passaremos a ter uma entidade mais legítima. Quanto mais pessoas, mais ideias serão geradas, quanto mais apoio, mais recursos serão obtidos, resultando em melhores serviços e, obviamente, em uma causa mais forte. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000 p. 18)

Segundo Drucker (*apud* GIULIANI, 2008, p. 78) a fonte de recursos tem mudado bastante, os doadores devem ser transformados em parceiros através da utilização eficiente dos recursos e da apresentação aos doadores dos resultados das doações o que exige a profissionalização das organizações sem fins lucrativos.

5.3.1 Fontes de financiamento

De acordo com Landim (*apud* CRUZ; ESTRAVIS, 2000) uma organização, para realizar sua missão e atender à comunidade, precisa de recursos, sejam eles de fontes governamentais ou privadas, nacionais ou internacionais.

Existem variados tipos de fontes de financiamento para organizações sem fins lucrativos. As mais comuns são:

- Agências internacionais de financiamento;
- Empresas;
- Fundações;
- Instituições locais;
- Governos;
- Indivíduos

5.3.1.1 Agências internacionais

A ONU, o Banco Mundial e os bancos regionais de desenvolvimento são exemplos de instituições interessadas no financiamento de programas e projetos. Porém, os valores disponibilizados são geralmente muito grandes o que limita sua utilização a organizações de grande porte. Além dessas instituições, no âmbito internacional, existem as ONGs internacionais que “investem em treinamento, financiamento de projetos pequenos e apoio a pessoas à margem da sociedade em países em desenvolvimento” (SPEAK et al, 2002, p. 35).

5.3.1.2 Empresas

A principal diferença das empresas como fontes de financiamento para fundações e outras fontes institucionais é o fato de elas não terem bem claro as metas e as exigências aos candidatos aos recursos, afinal atividades sociais estão longe do seu principal foco. Porém, a abordagem para captar recursos com empresas é o mesmo que para fundações e outras instituições (SPEAK et al, 2002). O investimento de empresas em atividades sociais é muitas vezes uma ferramenta de marketing, dessa maneira, é importante que haja uma ligação entre a identidade da empresa e a causa da instituição (CRUZ; ESTRAVIS, 2000).

A solicitação de recursos para empresas deve estar baseada na clareza da proposta e no detalhamento da divulgação do projeto para a entidade. Não raro, as empresas apóiam entidades em troca de divulgação. É necessário então que a entidade tenha um estudo prévio de quais os benefícios que irá oferecer às empresas. Isso inclui muitas vezes custos que não estavam previamente orçados (faixas, coquetéis etc.). (CRUZ; ESTRAVIS, 2000 p. 81)

5.3.1.3 Fundações

De acordo com Cruz e Estravis (2000) fundações tem o objetivo de apoiar atividades filantrópicas, portanto possuem profissionais que compreendem bem o terceiro setor. As fundações podem ser de três tipos: de empresas, familiares, ou comunitárias. As de empresas normalmente escolhem financiar grupos relacionados ao mercado-alvo da empresa buscando melhorar sua imagem diante dele. As familiares são criadas por uma família ou indivíduo e

consiste na criação de um fundo cujos rendimentos são transferidos a grupos de sua preferência. As comunitárias são similares às familiares porém os rendimentos são distribuídos dentro da comunidade. As fundações geralmente exigem propostas formais e posteriormente relatórios de gastos (SPEAK et al, 2002). As fundações, diferentemente das empresas não se preocupam com divulgação. Seus projetos duram geralmente 3 anos e os recursos visam a auto-sustentação financeira (CRUZ; ESTRAVIS, 2000).

5.3.1.4 Instituições locais

As instituições locais tem uma composição “muito variada como também são suas populações alvo – desde associações profissionais, até igrejas, clubes sociais e grêmios estudantis. Algumas têm objetivo de arrecadar dinheiro. Para outras, a arrecadação ocorre paralelamente” (SPEAK et al, 2002, p.37).

5.3.1.5 Governos

De acordo com Cruz e Estravis (2000), os financiamentos vindos do governo podem acontecer através de convênios ou licitações públicas. O convênio seria como uma terceirização de uma obrigação do governo onde uma entidade sem fins lucrativos passa a exercer essa função dentro de suas possibilidades ajudada por remuneração do governo. Um convênio com o governo também acaba indiretamente comprovando junto aos potenciais doadores da entidade que o governo confia nos serviços prestados.

“Para muitas organizações, buscar financiamento, governamental não é considerado 'captação de recursos', mas sim o financiamento de uma atividade que é de interesse público” (SPEAK et al, 2002, p. 37). Independentemente dessa percepção, o governo deve ser considerado como qualquer outra fonte de recurso na hora do planejamento da captação de recursos de uma organização.

5.3.1.6 Indivíduos

Esses doadores são frequentemente deixados de lado devido ao esforço necessário para se conseguir bom resultado. Vale a pena levar em consideração que doadores individuais, quando somados, dão legitimidade à organização. Um grande número de doadores individuais é mais seguro que apenas um grande doador, pelo risco de dependência que pode deixar a organização em péssima situação de uma hora para outra (CRUZ; ESTRAVIS, 2000).

Se estamos desenvolvendo atividades sociais, nada mais legítimo que contar com indivíduos. De que adianta uma entidade onde fundadores decidem desenvolver determinada ação se esta entidade não consegue convencer outras pessoas da importância dessa ação? Se uma entidade obtém apoio de pessoas, certamente significa que ela é legítima. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000 p. 78).

Uma pesquisa encomendada pelo Fundo Cristão para Crianças revela que no ano de 2009 cerca de 17 milhões de pessoas (9% da população brasileira) doam dinheiro mensalmente para causas sociais, resultando num montante de R\$ 5 bilhões por ano. A classe C doa em média R\$ 17 mensais, a classe B R\$ 31 e a classe A R\$ 63. Outro dado relevante é o de que a maior taxa de doadores é formada por pessoas com ensino superior, que doam em média R\$ 26,28 mensais seguida pelas pessoas com ensino médio que doam R\$ 23,13 mensais.

De acordo com Jorge Santacana (*apud* CRUZ; ESTRAVIS, 2000) diretor da Consulting Ogilvy One Worldwide doadores individuais podem ser caracterizados da seguinte forma:

Pró-ONGs: contribuem com diversas instituições mesmo sem serem solicitados.

Colaboradores: pessoas que contribuem mas também participam ativamente da organização. São geralmente sócios de apenas uma organização.

Livres de consciência: já contribuem com uma única organização e assim sentem que não precisam mais contribuir com outras.

Eventuais: doam apenas diante de grandes calamidades divulgadas pela mídia. Não é fácil identificá-los porém são uma boa oportunidade de recursos visto que já contribuíram uma vez e estariam portanto mais dispostos a contribuir mais uma vez.

Telemaratonianos: assim como os eventuais só doam pontualmente mas só reagem a eventos na TV ou rádio.

Um método bastante empregado para captação com doadores individuais é o telemarketing. O telemarketing pode ser eficaz, mas se feito de forma imprópria pode causar desconforto às pessoas contatadas, diminuindo sua eficácia e prejudicando a imagem da

organização. Considerando seu custo elevado, a organização deve planejar de maneira prudente a sua utilização (CRUZ; ESTRAVIS, 2000).

5.3.2 Tipos de captação e frequência

De acordo com Cruz e Estravis (2000) as ações de captação podem ser divididas em três tipos de acordo com seu objetivo específico: as campanhas anuais; campanhas capitais; e de fundo patrimonial.

5.3.2.1 Campanhas anuais

As campanhas anuais têm como objetivo conseguir fundos necessários para o funcionamento regular das instituições. Metas desse tipo de campanha são determinadas de acordo com as necessidades financeiras no período. (MURRAY; NORIEGA *apud* CRUZ, 2000). Cruz e Estravis (2000) definem necessidades financeiras como o custo operacional da organização, incluindo salários, aluguel, telefone, materiais, comunicação etc. Os autores sugerem que para uma organização com resultados ou objetivos mensuráveis, como número de crianças atendidas, seja dividido o custo operacional pelo número de crianças e fazer uma campanha do tipo "adote uma criança" pelo valor X que corresponderá ao custo operacional dividido pelo número de crianças. Geralmente o custo operacional é financiado por doações de indivíduos, pois estes deixam a critério da organização a escolha dos gastos. Esse custo anual tem também como importantes financiadores projetos geradores de recursos, convênios com o governo ou eventos. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000)

5.3.2.2 Campanhas capitais

Campanhas capitais são geralmente pontuais e têm o objetivo de angariar fundos para um investimento específico em ativo fixo da entidade.

As campanhas financeira de fundos capitais devem ser organizadas sempre e quando se tenha um projeto especial, como a construção de um edifício, sua reforma ou ampliação, ou projetos muito ambiciosos de pesquisa, investimento em equipamento de alto custo, ou necessidades de grandes investimentos de capital. (MURRAY; NORIEGA *apud* CRUZ, 2000 p. 58)

Como o resultado desse tipo de campanha é concreto e visível, a captação de recursos é mais fácil. Além disso, empresas preferem projetos de construção devido à maior objetividade. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000). É importante para campanhas capitais que o objetivo da entidade esteja bastante claro, contendo, no caso de uma construção por exemplo, detalhes sobre as especificidades e funcionalidades que serão contidas e oferecidas nela. (MURRAY; NORIEGA *apud* CRUZ, 2000)

5.3.2.3 Fundo patrimonial

Fundo patrimonial "é um fundo de reserva, que não se distribui e que só deve ser utilizado em casos de emergência, tocando-se apenas nos juros que ele possa gerar". (CRUZ; ESTRAVIS, 2000 p. 59).

Nos Estados Unidos a captação de recursos para fundo patrimonial é comum, enquanto que no Brasil é raro que uma entidade o possua ou decida constitui-lo. Um fundo patrimonial é importante para a autonomia da entidade pois ajuda a superar crises e viabiliza projetos de interesse da entidade, mas que não atraem recursos. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000).

As grandes instituições dos EUA têm como meta possuir um fundo patrimonial equivalente a três anos de orçamento. Na realidade brasileira, Cruz e Estravis (2000, p. 59) recomendam que nos momentos de captação em alta, opte-se pela criação transparente de um fundo patrimonial, informando a todos os interessados que montante estará sendo destinado para compô-lo.

5.3.3 Projeto para captação de recursos

Um projeto de captação é uma ferramenta importante para a sustentabilidade financeira de uma ONG. É um documento que abrange vários aspectos e quando bem elaborado fornece informações suficientes para que potenciais doadores possam avaliar com clareza a decisão de doar recursos para a organização. (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).

Segundo Deadman et al. (2002) as seguintes etapas devem ser levadas em consideração na elaboração de um projeto de captação de recursos:

- Diagnóstico financeiro da instituição;
- Definição de meta e prazo;

- Identificação e pesquisa do potencial doador;
- Proposta de doação;
- Promoção
- Negociação;
- Manutenção do relacionamento com o doador;
- Avaliação;

5.3.3.1 Diagnóstico financeiro da instituição

Nessa etapa a organização precisa delimitar suas necessidades financeiras para seus projetos. Portanto, primeiramente deve ser feita a identificação dos custos da entidade ou do projeto. A partir daí é feita uma projeção das receitas atuais e das possíveis fontes de recursos adicionais. O faltante será o montante de recursos que a entidade deverá captar (DEADMAN et al, 2002). Para Falcão (*apud* ANDRADE, 2002) nessa etapa é feita uma análise da relação custo/benefício, determinado assim a viabilidade do projeto. “O responsável pela captação deve ser capaz de responder a questões como: por que a organização necessita captar recursos; por que precisa mais recursos do que o que já recebe; por que instituições ou indivíduos doariam recursos a ela.” (SPEAK et al, 2002, p. 40)

5.3.3.2 Meta e prazo para arrecadar recursos

A captação de recursos pode ser uma atividade com resultados incertos. Portanto, é recomendado que seja determinada uma meta possível e um prazo que leve em consideração as prioridades da entidade.

Na captação de recursos a instituição precisa saber conjugar bem urgência com realismo. (...) convém fixar prazos finais nem muito longos a ponto de desestimularem ou acomodarem a equipe, nem muito curtos que inviabilizem as ações e o tempo de resposta a elas. Podem ser de uma semana, dez meses, ou três anos. (DEADMAN et al, 2002, p. 108)

5.3.3.3 Identificação e pesquisa do potencial doador

Como visto por Deadman et al. (2002, p. 110) “os potenciais doadores são aqueles que têm algum interesse em investir na organização, sob motivações que costumam variar desde caráter religioso até as de satisfação pessoal ou de responsabilidade social”. A lista de possíveis financiadores geralmente é grande. Como visto na seção 5.3.1, podem ser empresas, indivíduos, governos ou agências internacionais. É recomendável obter uma variedade significativa nos tipos de doadores para evitar depender exclusivamente de um financiador. A diversidade nos tipos de doadores também contribui para o reconhecimento da entidade em vários setores da sociedade e resultando em maior legitimidade. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000)

Os primeiros financiadores a serem considerados devem ser os que se encontram mais próximos da empresa visto que eles já terão provavelmente alguma informação ou contato com o trabalho da organização.

Deve ser considerada a diferença dos tipos de doadores. Um indivíduo, por exemplo, não terá o mesmo nível de profundidade na avaliação da organização que teria uma empresa nesse mesmo processo. Como sugerido por Deadman et al. (2002) “compreender os motivos que levam uma empresa a investir em projetos sociais não apenas enriquece e facilita o discurso como permite dirigi-la para a satisfação de suas expectativas”.

Uma vez definido o que a organização quer financiar e depois de decidir que quer buscar financiamento institucional é preciso dedicar o tempo necessário para separar os financiadores em potencial. É melhor apresentar três propostas relevante para organizações que têm um interesse claro no tipo de trabalho que se está propondo do que apresentar 20 propostas a organizações a respeito das quais o captador sabe muito pouco. (SPEAK et al, 2002 p. 47)

5.3.3.4 Proposta de doação

A proposta de doação consiste num “convite” a uma empresa para apoiar um projeto da entidade. A proposta de doação é baseada no entendimento das necessidades da entidade e as expectativas do doador buscando satisfazer ambas. Na elaboração da proposta a entidade deve levar em consideração os riscos e as oportunidades contidas no projeto. Sendo a melhor decisão a que se enquadrar melhor com a missão da organização (DEADMAN et al, 2002).

De acordo com Speak et al. (2002) a proposta de doação tem como objetivo “apresentar formalmente a proposta e também ajudar o financiador a entender a lógica da solicitação de financiamento.”. Os mesmos autores destacam também que “a carta deve ser

assinada pelo funcionário que ocupa o cargo mais importante na organização ou, no caso de não ter funcionários, pela pessoa voluntária que ocupa o cargo mais importante”.

Segundo Cruz e Estravis esse documento deve conter a missão e histórico da organização. Além disso deve mostrar bons argumentos que demonstrem o merecimento da organização para receber apoio, através de uma apresentação da organização juntamente com os projetos, objetivos a serem alcançados e como os recursos podem causar transformação.

Este é um instrumental importante de uma campanha. Ele mostra as necessidades que precisam ser contadas, responde às perguntas importantes, revê os argumentos para apoio, explica o plano proposto para a captação de recursos e mostra como as doações podem ser feitas, quem são as pessoas que apoiam o projeto e quem liderará a campanha. (SEYMOUR, *apud* CRUZ, 2000 p. 69)

5.3.3.5 Promoção

Apenas fazer um bom trabalho junto à sociedade nem sempre vai garantir disponibilidade de recursos para uma organização. Muitas vezes é necessário informar à sociedade dessa necessidade. Entra aí a promoção, que objetiva comunicar de forma apropriada a cada tipo de possível financiador a existência e o valor do trabalho da entidade utilizando-se dos devidos meios de comunicação.

Os conceitos básicos de marketing são de grande ajuda nessa etapa. Conhecer o público-alvo e definir os meios de comunicação são parte essencial de uma promoção efetiva. (KOTLER; KELLER, 2006)

O maior desafio do 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 aos mesmos doadores. (KOTLER *apud* ANDRADE, 2002 p. 64)

5.3.3.6 Negociação

Como visto por Deadman et al. (2002) e Cruz e Estravis (2000) os meios de promoção e carta-proposta auxiliam na aproximação da empresa com os financiadores, porém não são o suficiente para garantir as condições necessárias a ambas as partes. Para tanto, é necessária uma negociação feita via entrevista pessoal. O captador responsável pela negociação deve estar bem preparado para que não recorra à improvisação. A negociação consiste de 5 etapas:

1. Prospecção: consiste na criação de lista de potenciais doadores com dados a serem coletados sobre eles.

2. Pré-abordagem: levantar o máximo de informações sobre os possíveis doadores. Sobre uma empresa, por exemplo, deve ser investigado se os dirigentes conhecem o trabalho da entidade, se a empresa tem histórico de investimentos sociais, interesse pela causa etc.
3. Apresentação e demonstração: é o momento de apresentar pessoalmente ao potencial financiador a entidade, seus projetos e serviços. Nesta etapa, o captador pode usar sua habilidade persuasiva, não para manipular, mas para comunicar de forma inteligível as qualidades e o valor da entidade ou projeto. É importante também que o captador saiba escutar o potencial financiador para entender seus interesses.
4. Contornar reações e objeções: aqui o captador procura responder às preocupações do financiador e desfazer obstáculos.
5. Fechamento: após manifestação de compromisso pelo financiador chega hora de fechar a negociação. Porém, deve-se tomar cuidado nessa parte evitando perguntas que gerem respostas indesejadas. As perguntas para o fechamento devem ser as que gerem respostas positivas. (DEADMAN et al, 2002) (CRUZ; ESTRAVIS, 2000)

5.3.3.7 Manutenção do relacionamento com o doador

Essa etapa leva em consideração conceitos de marketing novamente. Após o comprometimento de um financiador com a entidade é fundamental que se mantenha uma relacionamento com ele, da mesma forma que é feito um pós-venda em situações comerciais. Existem várias formas de se manter esse relacionamento. Uma delas é a comunicação dos resultados dos projetos da organização a todos doadores ou então presentear os doadores com recompensas simbólicas (DEADMAN et al, 2002).

Como também enfatizado por Cruz e Estravis:

Várias entidades desenvolvem campanhas de captação e encerram as relações com o financiador logo após terem obtido recurso. Isso é um erro primário que se deve evitar. Mais do que o valor doado no presente, deve-se observar o potencial de doações dessa fonte. Se sua organização tem um doador fiel, obtém recursos no longo prazo e isso só acontece com a manutenção da fidelidade desse doador. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000 p.99)

Nesse momento se destacam em importância o agradecimento e a prestação de contas para que o doador sinta a importância de sua doação e os impactos dela, assim como também comprova a utilização eficiente dos recursos. Para que o doador crie um vínculo com a

entidade e adquira confiança é importante também conhecer melhor a instituição através de sua história e fatos marcantes. (CAMARGO et al., *apud* ANDRADE, 2002)

5.3.3.8 Avaliação

A avaliação é parte importante na sustentabilidade de uma organização. A avaliação deve ser feita sempre em relação às metas determinadas anteriormente nos projetos e não em relação às novas necessidades da organização. Como visto no Guia de Gestão:

Entre os itens de avaliação, convém levar em conta as condições do mercado a agilidade da instituição na tomada de decisões, o apoio dos conselheiros, os recursos materiais e humanos disponíveis e a capacidade da entidade de apresentar resultados aos doadores e cumprir seus compromissos, a qualidade da comunicação com os potenciais doadores e o volume de negociações (DEADMAN et al, 2002).

5.3.4 Métodos Alternativos para Captação de Recursos

Além dos projetos para financiamento junto a instituições e empresas existem outras maneiras alternativas de captar recursos que estão mais relacionadas aos doadores individuais.

5.3.4.1 Eventos especiais

Eventos possibilitam a arrecadação de recursos de diversas fontes e são utilizados pela maioria das organizações sem fins lucrativos (SPEAK et al, 2002). Os eventos podem possuir diversas funções entre elas: divulgar a causa da organização, captar recursos, divulgar missão e projetos, reconhecer doadores e voluntários e até captar novos voluntários. (CRUZ; ESTRAVIS, 2000). Porém, é importante entender todos benefícios diretos ou indiretos de um evento especial pois ele pode ter suas desvantagens:

Infelizmente, a não ser que os eventos especiais sejam feitos corretamente, eles podem requerer muito trabalho e arrecadar pouco ou nenhum dinheiro. (...) Um evento não pode ser visto apenas como um meio de captar recursos. Ele também pode ser um passo importante para trazer mais doadores e ampliar a base social da organização. (SPEAK et al, 2002, p. 93)

De acordo com Speak et al. (2002), o aspecto fundamental de um evento é a determinação da data que deve ser planejada com cuidado e respeitada sempre para evitar perda de credibilidade. Além disso, esses eventos devem ser de fato “especiais”, suficientemente para que retribuam aos doadores pela sua ajuda.

5.3.4.2 Campanha de porta em porta

A campanha de porta em porta é um método que requer bastante dedicação de seus voluntários enquanto a média de doações não é muito alta. Porém, o índice de resposta é bastante alto chegando nos 50% frente ao usual 40% (SPEAK et al, 2002). Outro benefício desse método é a possibilidade de valorização da organização devido ao contato direto com as pessoas (SPEAK et al, 2002).

5.3.4.3 Coletores silenciosos

Consiste na colocação de caixas para coleta de doações em estabelecimentos comerciais. Esse método permite a coleta de doações pequenas porém constantes devido ao movimento dos estabelecimentos:

Essas caixas podem gerar uma pequena mas constante entrada de dinheiro para a organização. Os clientes muitas vezes colocam troco nas caixas em vez de o levarem consigo. No Brasil, essa ainda é uma prática incipiente. No Canadá, ela foi responsável, entre 1996 e 1997, por um total de \$74,8 milhões de dólares doados a organizações sem fins lucrativos (cerca de 2% do total de doações). (SPEAK et al, 2002, p. 100)

Esse método exige uma boa organização, para conseguir autorização para colocar as caixas, fazer visitas regulares aos estabelecimentos e manter as caixas em boas condições.

5.3.4.4 Coletores ativos

Método comumente utilizado em eventos esportivos ou no semáforo. Consiste em voluntários pedirem contribuições diretamente às pessoas nesses locais portando caixas de doações.

É importante obter autorização das autoridades municipais ou no caso de um evento dos organizadores para promover a coleta. Igualmente importante é a organização dos voluntários para o momento da coleta, todos devem estar devidamente identificados e devem estar prontos para interagir com as pessoas. (SPEAK et al, 2002)

5.3.4.5 Estandes

Eventualmente existe a oportunidade de se utilizar um espaço para a divulgação da entidade em um estabelecimento movimentado ou um evento importante da comunidade. Esse método permite não somente a captação de recursos como também boa publicidade e prospecção de novos voluntários. (SPEAK et al, 2002)

5.3.4.6 Rifas e sorteios

Rifas ou sorteios são maneiras divertidas de captar recursos. Normalmente os prêmios não são muito grandes, porém, nos EUA são criadas loterias que premiam itens milionários. Geralmente as rifas atendem melhor às necessidades de uma organização de menor porte. Independente dos valores é imprescindível o controle por parte dos voluntários para que o processo seja transparente e evite desconfianças. (SPEAK et al, 2002)

5.3.4.7 Vendas de produtos

Diversas organizações realizam a venda de produtos associados à causa da organização. Um exemplo clássico citado por Speak et al. (2002) é a venda de bolachas feitas pelas escoteiras o que até virou tradição nos EUA. Algumas organizações até possuem lojas próprias para a venda de seus produtos e que são geridas pelos voluntários. Outros exemplos são a UNICEF, o Projeto Axé e a Fundação Mata Atlântica. Cruz e Estravis (2000) afirmam que a vantagem desse tipo de geração de recursos é o fato de o dinheiro arrecadado poder ser gerido pela organização de acordo com sua conveniência sem influência externa.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção revela a metodologia utilizada na pesquisa explicando o tipo de pesquisa e como foram feitas a coleta de dados e análise assim como a escolha das organizações estudadas.

6.1 O TIPO DE PESQUISA

Este estudo utilizou a abordagem qualitativa e o tipo de pesquisa foi o estudo de multicasos. Segundo Yin (2001) um estudo de caso é guiado pelas perguntas como ou por que e tem como objetivo analisar um fenômeno contemporâneo em um contexto real, ou seja, não há tentativa de separar o fenômeno do contexto. De acordo com o autor "um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos". Yin (2001) aponta que a utilização de múltiplos casos para análise faz com que as evidências obtidas sejam mais significantes tornando o estudo mais robusto.

Na coleta de dados foram utilizadas principalmente entrevistas focais semi-estruturadas feitas com integrantes significantes e participantes na área de captação de recurso das organizações selecionadas. Entrevistas são fontes de informações essenciais para estudos de caso, principalmente por tratarem de questões humanas (YIN, 2001). Segundo Roesch (1999), o objetivo da entrevista é “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”. Entrevistas focais têm um caráter de conversa informal, mas seguindo um conjunto de perguntas que guiam o assunto (YIN, 2001). A semi-estruturação das entrevistas permite uma liberdade maior ao entrevistador possibilitando um entendimento mais abrangente da perspectiva do entrevistado (ROESCH, 1999). As entrevistas foram gravadas exceto no caso da APADEV no qual a respondente não se sentiu à vontade com a gravação então foram feitas anotações escritas.

Segundo Yin (2001) um dos princípios do método de estudo de multicasos é a utilização de várias fontes de evidências, portanto paralelamente às entrevistas também foi utilizada a observação direta e a análise de documentos. Como visto por Yin (2001, p. 115), a observação direta, um pouco mais informalmente, pode ser feita durante uma visita de campo "incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as

evendências provenientes de entrevistas". O autor exemplifica dizendo que informações significantes podem ser obtidas através das características do espaço físico da organização ou também da localização do escritório de um respondente. Yin (2001) afirma também que para um estudo de caso documentos são importantes para ratificar evidências obtidas através de outras fontes. A observação ocorreu durante as visitas aos locais de atividades e guiadas por membros da organização. Durante as visitas pôde-se observar a estrutura física das entidades, como ocorrem as atividades que ali acontecem, tendo sido possível também ter contato com funcionários, voluntários e beneficiários. Alguns documentos foram cedidos para análise pelas organizações, incluindo relatórios de atividades, documentos de projetos, estatutos, etc. Estes documentos foram comparados às informações obtidas pelas entrevistas e observação e então avaliados quanto a sua precisão. O estudo de caso busca responder perguntas do tipo "como" e "por quê". Neste estudo foi possível responder o "como" através da descrição de como acontece a captação de recursos nas organizações estudadas. O "por quê", ou seja, entender porque os processos e decisões são da forma que são não se conseguiu responder inteiramente devido à falta de informações e tempo para aprofundamento da pesquisa. Dessa maneira o estudo tomou uma forma mais descritiva, relatando e comparando o observado.

Na análise dos dados foram utilizados os conteúdos das entrevistas comparados com as observações para identificar e categorizar as práticas e problemas das organizações estudadas, no processo de captação de recursos. Numa pesquisa qualitativa, segundo Roesch (1999), há o "propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se apóia em modelos conceituais definidos a priori". Portanto, posteriormente à identificação das evidências foi feita a interpretação dos dados baseado na teoria com o objetivo de entender melhor como acontece a captação de recursos nas organizações pesquisadas e compará-la ao que rege a teoria. Nesta etapa foi utilizado para comparação o quadro um que aponta os principais fatores de influência da sustentabilidade. Foi feita então a identificação de quais fatores são levados em consideração pela organização, quais contribuem positivamente para a sustentabilidade e em quais deles existe um risco para a organização. Outros quadros foram elaborados apresentando os aspectos da captação de recursos nas organizações estudadas.

6.2 A ESCOLHA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Sendo um estudo de caso multicasos optou-se por escolher organizações relevantes em seu trabalho na cidade de Caxias do Sul, mas com características e causas bastantes distintas dentro do terceiro setor. As fortes diferenças entre as organizações permite perceber se algum detalhe da captação de recursos pode estar relacionado diretamente com as características da organização ou está presente em todas elas. As organizações estudadas se diferenciam em: causa, público beneficiário, porte e tempo de atuação.

Uma das organizações escolhidas, o Instituto Cidadão Integral, é uma entidade bastante recente com um número menor de voluntários que atua no auxílio a crianças e adolescentes de escolas públicas com dificuldades de aprendizado. Outra, o brechó Chicão, já tem um número um pouco mais elevado de voluntários e atua há mais tempo, porém, na causa animal. Por fim, a terceira organização escolhida foi a APADEV, uma organização que atua já há bastante tempo na cidade de Caxias do Sul tendo seu trabalho bastante conhecido pela comunidade. A APADEV possui um porte maior e atua no auxílio a pessoas com deficiência visual.

Nota-se portanto o contraste entre as organizações, o que possibilita diferentes ângulos de visão sobre como é feita a captação de recursos na cidade de Caxias do Sul.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção é feita a análise dos dados obtidos nas entrevistas e observações. Primeiramente serão apresentadas as organizações e suas características. Em seguida é analisada a questão da sustentabilidade e a captação de recursos dessas organizações com a utilização de quadros comparativos. Por fim é visto como acontece a prestação de contas e que expectativas existem na questão da captação de recursos.

7.1 AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Foram selecionadas para três ONGs atuantes da cidade de Caxias do Sul com características diferentes levando em consideração o porte, a causa e idade.

7.1.1 ICI - Instituto Cidadão Integral

O Instituto Cidadão Integral (ICI) é uma organização não governamental de Caxias do Sul fundada há um ano com o objetivo de auxiliar crianças e adolescentes da rede pública de ensino que tenham dificuldades de aprendizado. O ICI tem origem dentro do CIAE - Centro Integrado de Atendimento ao Educando que é um espaço do governo do estado que recebe estudantes da rede pública para atendimento médico, dentário, psicológico, pedagógico etc. Alguns funcionários do CIAE identificaram a necessidade de ampliar o serviço, porém o governo do estado não estava disposto a contratar mais pessoal. Assim, surgiu a ideia de criar uma organização para contratar pessoas sem o vínculo empregatício com o Estado e atender essa necessidade de ampliação dos serviços aos estudantes da rede pública. O ICI tem como objetivo principal trabalhar com crianças e adolescentes que tem dificuldade de aprendizado, buscando que ela aprenda a ler, escrever e a interpretação de textos. A entidade possui 22 voluntários que são pessoas ligadas de alguma forma aos integrantes da direção que foram os que idealizaram a organização. Porém, os que atuam na área da educação são em torno de 10 voluntários.

O público beneficiário da ICI são as crianças e adolescentes, porém o trabalho feito na entidade afeta também a família dessas crianças. A família muitas vezes tem dificuldades em lidar com crianças com problemas de aprendizado. Quando é feito o trabalho com a criança, a

família se sente aliviada. Normalmente são atendidas crianças das séries iniciais, no primeiro ano é feito um trabalho de observação e a partir do segundo ano é intensificada a aprendizagem. O número de beneficiários atendidos varia de acordo com a época, a média é 40 a 50 crianças durante a semana, com grupos de 10 a cada dia.

Quando a escola pública detecta um problema com uma criança, a encaminha para a assistente social que faz uma avaliação junto com os pais. Dependendo da necessidade pedagógica, ela começa a participar de atividades variadas: leitura, a professora conta histórias, desenhos, pinturas, e a motricidade fina e ampla. Como muitas crianças têm hiperatividade a professora muda de atividade a cada 15 minutos para superar essa dificuldade. A criança frequenta as atividades uma vez por semana para que não a sobrecarregue.

7.1.2 Brechó ChiCão

O Brechó ChiCão é uma organização de Caxias do Sul que defende a causa animal. O Brechó ChiCão surgiu há 4 anos como um evento de uma organização protetora dos animais para obter recursos financeiros. De tão bem sucedido, os voluntários que ali trabalhavam decidiram que o brechó tinha potencial para trabalhar de forma independente e ainda ajudar outras organizações menores da causa animal. O ChiCão se desvinculou da organização a que estava associado e passou a operar de forma autônoma. A entidade tem o objetivos de apoiar entidades da causa animal através do repasse de recursos financeiros, priorizando as seguintes atividades: esterilização de cães e gatos; ações de saúde que beneficiem animais carentes; campanhas de adoção de animais abandonados. Além disso, a entidade busca estimular a conscientização da população quanto aos direitos e necessidades dos animais e quanto à responsabilidade de seus donos, incentivando a posse responsável.

Atualmente, o ChiCão conta com o auxílio de 60 voluntários. Os voluntários participam na obtenção de artigos para venda no brechó, na preparação do espaço do evento, na precificação e higienização dos artigos e atendem o público num evento mensal de quatro dias de duração. Brechós são comuns no terceiro setor e consistem basicamente da venda de roupas e utensílios usados. O brechó ChiCão tem tido sucesso nos últimos anos, com filas na abertura do evento, que inclui uma campanha de adoção de cães e gatos abandonados.

O brechó ChiCão atua indiretamente, através de organizações parceiras por ele financiadas, na castração de cães e gatos, fornece abrigos temporários a animais abandonados em busca de adoção, atendimento veterinário, combate aos casos de maus tratos e doação.

Podem ser incluídos em seu público beneficiário as entidades que obtém apoio financeiro, pessoas que gostam de animais e que buscam adotá-los, os donos de cães sem condições financeiras que querem castrar seus animais, e pessoas que compram no brechó e que conseguem preços módicos, além daqueles que se livram de coisas que não lhes são mais úteis e ainda contribuem para a causa.

O brechó ocorre uma vez por mês, porém a busca por artigos é ininterrupta exigindo atenção dos voluntários.

7.1.3 APADEV - Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Visuais

A APADEV foi fundada em 29 de novembro de 1983 na cidade de Caxias do Sul com a finalidade de educar e reabilitar pessoas com cegueira ou baixa visão. Em 1992, a organização passou a funcionar em sede própria onde presta serviços gratuitos que oferecem oportunidades de educação e reabilitação, objetivando a inclusão escolar, profissional e psicossocial dos portadores de deficiência visual.

Os objetivos da APADEV são: oportunizar educação e reabilitação a pessoas com deficiência visual; promover sensibilização da sociedade para as questões da deficiência visual e a importância da prevenção e intervenção precoce; manter intercâmbio com entidades congêneres.

As atividades da entidade contam com serviços de apoio: optometria, psicologia, serviço social e terapia ocupacional. Os programas de atendimento são diversos e incluem: estimulação precoce, alfabetização em braile, laboratório de ciências e matemática, oficina de leitura, capacitação de familiares no braile, técnicas de guia videntes e uso de bengala, optometria e técnicas que permitam a independência e autonomia na rotina diária e ainda atividades esportivas, artísticas, oficina ocupacional, informática, etc.

A APADEV possui mais funcionários do que voluntários devido à especialização requerida por suas atividades. Seus voluntários atuam na diretoria e conselho, aulas de educação física e oficinas especiais.

O público beneficiário da entidade são pessoas com deficiência visual (baixa visão ou cegueira). A APADEV atende aproximadamente 140 usuários e fez em 2012

aproximadamente 13.640 atendimentos. A organização é referência regional no atendimento a deficientes visuais e seu trabalho é bastante reconhecido na sociedade, fazendo com que a entidade receba visitas de funcionários de empresas, agentes públicos, acadêmicos e autoridades. A sede conta com biblioteca, Núcleo de Atividades Culturais e Terapêuticas, jardim e parque, equipamento para confecção de material bibliográfico especializado e refeitório.

7.2 SUSTENTABILIDADE

7.2.1 ICI

Para a voluntária respondente do ICI sustentabilidade significa fazer um bom trabalho de forma organizada através de planejamento, prestação de contas, conseguindo assim novos financiamentos para a entidade. Houve a preocupação da entidade em entender o termo sustentabilidade, que era bastante discutido. Foi percebido que o importante era o planejamento, a execução, a clareza e a prestação de contas. Os integrantes então passaram a participar de cursos de capacitação para buscar implementar esses fatores na gestão da organização.

O pesquisador observa que a organização de fato se preocupa com a prestação de contas e o comprometimento com os resultados, porém, por ser bastante recente não há ainda um reconhecimento de seu impacto social ou um desenvolvimento institucional relevante. Como relatado, há evidências de uma preocupação com a capacitação de seus integrantes nas ferramentas de gestão e sistematização de obtenção recursos, o que vai ao encontro das recomendações de McKinsey & Co. (2001) para a sustentabilidade. Existe também uma preocupação com a diversificação das fontes de recursos. O ICI busca ativamente novas fontes de recursos para seu financiamento através do monitoramento de novos editais. Existe também uma atenção para com a diversificação das fontes de recursos. O ICI leva isso em consideração quando pensa em ampliar as atividades. A entidade depende de doações mensais de seus sócios e de um imóvel emprestado pelo governo. As doações mensais são todas feitas pelos próprios voluntários, então dificilmente essa fonte vai cessar, porém o espaço pode ser perdido, por enquanto ainda não foram pensadas alternativas. Como visto por Fowler (2000), alguns dos critérios a serem levados em consideração em relação às fontes de recursos são: a

sensibilidade da organização às mudanças na fonte de recursos e o quão crítico é o recurso para a organização. Portanto, ao ter uma dependência do empréstimo do espaço físico pelo governo do estado, o ICI põe em risco sua sustentabilidade.

7.2.2 Brecó ChiCão

A voluntária respondente do ChiCão revelou que relacionava o termo sustentabilidade mais à questão da ecologia. Porém, quando sugerido que sustentabilidade existe também no contexto organizacional ela afirmou que a transparência do trabalho da organização e o comprometimento dos voluntários são fatores importantes para que a organização se mantenha alcançando seus objetivos. Ela acredita que a sociedade percebe o trabalho da organização e suas ações positivas, o que resulta em credibilidade, o que se encaixa com os fatores de sustentabilidade apontados por Bezerra e Araújo (2004). E ainda que a causa animal seja muitas vezes tratada como secundária, existe uma sensibilização relativamente boa na região quanto ao tema.

O pesquisador observa que doações diretas em dinheiro para a organização seriam provavelmente menores. O brechó representa mais recursos para a organização do que o que seria conseguido com doações diretas. O tipo de doação feita para um brechó não pesa no bolso do doador, em muitos casos pode ser útil para quem quer se livrar do que não usa mais. O recurso financeiro conseguido através da venda dos artigos doados é resultado de uma troca mercantil, quem compra não necessariamente se importa com a causa, e inda assim fornece recursos para a organização. Analogamente, doar artigos para o brechó não é o mesmo que doar dinheiro. Portanto, o pesquisador entende que a sustentabilidade da organização deve muito ao fato de obter recursos indiretamente, através de um brechó.

Contribui também para a sustentabilidade do ChiCão a boa organização do evento, além da transparência de sua atuação e comprometimento dos voluntários com a causa. A entidade não se preocupa com a diversidade das fontes de financiamento por ter um número elevado de pessoas que fazem doações. Existe a dependência de recursos no caso do espaço cedido pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), tido como fundamental para o bom desempenho do brechó. Caso este espaço deixe de ser cedido, a organização ficará prejudicada, pondo em risco sua sustentabilidade (FOWLER, 2000).

7.2.3 APADEV

O entendimento da respondente para o termo sustentabilidade está relacionado à sustentabilidade financeira, ela mencionou apenas as atividades de oficina, que é onde os voluntários fazem artesanato. A oficina demanda materiais que são transformados em produtos de artesanato pelos usuários e que são vendidos posteriormente. A atividade não se sustenta financeiramente, as vendas com frequência não superam os custos dos materiais, exigindo outros recursos da entidade. Porém, do ponto de vista do conceito de sustentabilidade foi observado que a organização tem uma boa capacidade de se manter, o que fica claro por sua infraestrutura e instalações. A entidade é reputada na cidade, recebendo visitantes semanalmente. A respondente relatou, por exemplo, que receberia na próxima semana 15 estudantes da UCS – Universidade de Caxias do Sul, e que recebia frequentemente funcionários da empresa Tramontina para visitar o local. O reconhecimento se deve ao seu impacto social, que atrai pessoas de diversas cidades da região para conseguir atendimento especializado, sendo assim uma referência regional. A APADEV dispõe de boa capacidade gerencial, com pessoas inteiramente dedicadas à administração da organização, além dos funcionários especializados no atendimento ao público. Por fim, a entidade pratica e se preocupa com a prestação de contas que é disponibilizada ao público e aos financiadores.

A organização possui boa diversidade de financiadores, não dependendo de uma única fonte de recurso. Fica claro, portanto, que atende aos vários fatores essenciais à sustentabilidade, tais como a diversidade de fontes de recursos, a credibilidade na sociedade, a prestação de contas e a atenção à viabilidade financeira. (RAMOS, 1989; BEZERRA, 2004; FALCONER, 1999)

7.2.4 Quadro comparativo sobre a sustentabilidade

Este capítulo faz uma comparação dos fatores de influência da sustentabilidade nas organizações estudadas. Para isso foi utilizado o quadro um visto na seção 5.2 que apresenta os fatores que influenciam a sustentabilidade de acordo com os autores pesquisados. O quadro dois identifica quais fatores são levados em consideração por cada organização, quais contribuem positivamente para a sustentabilidade e em quais deles existe um risco para a sustentabilidade.

Percebe-se que o ICI busca a sustentabilidade através da capacitação de seus integrantes e a preocupação com a prestação de contas e a busca por novas fontes de recursos. Os riscos para a sustentabilidade do ICI se encontram na fragilidade do empréstimo do espaço físico e a falta de visibilidade por ser recente. O brechó ChiCão tem como fatores que contribuem para sua sustentabilidade a viabilidade financeira por não possuir custos, a boa visibilidade e comunicação com a sociedade e a prestação de contas. A fragilidade do empréstimo do espaço também é um fator de risco para o ChiCão. A APADEV consegue a sustentabilidade da boa visibilidade e reconhecimento na sociedade, estrutura gerencial bem definida, boa diversificação de fontes doadoras e prestação de contas. Não se pôde identificar algum risco significante para a sustentabilidade da APADEV.

Autor	Fatores de influência	ICI	ChiCão	APADEV
Bennet et al. (1996)	Plano de captação que reforça a estratégia da organização ao invés de direcioná-la.	Ainda não há risco de falta de autonomia em relação aos doadores.	Ainda não há risco de falta de autonomia em relação aos doadores.	Ainda não há risco de falta de autonomia em relação aos doadores.
Falconer (1999)	Diversificação das fontes de recursos buscando continuidade e independência.	Existe preocupação com a diversificação.	Possui uma quantidade grande de indivíduos doadores.	Possui fontes de variados tipos e grande número de doadores.
Fowler (2000)	Definição de critérios para escolha de fontes adequadas.	O empréstimo do espaço físico não atende ao critério de sensibilidade à mudanças na fonte. Faz prestação de contas.	O espaço cedido pela UCS é fundamental para o sucesso do evento existindo risco caso haja mudança. Faz prestação de contas.	Faz prestação de contas.
Bezerra e Araújo (2004)	Projeção no espaço público; produção de impactos sociais; política de comunicação adequada.	A organização ainda não tem visibilidade por ser recente.	Há boa visibilidade na sociedade.	Há boa visibilidade sendo referência regional
Armani (2001)	Obter receitas próprias regularmente; capacidade de gestão estratégica e influência política.	Não há geração de receita própria relevante, depende de doações. Gestão estratégica informal.	Intenção de gerar receitas próprias, mas depende de doações. Gestão estratégica informal e preocupação com influência política.	Não há geração de receita própria relevante, depende de doações. Gestão estratégica informal.
Ramos (1989)	Viabilidade financeira; capacidade de execução das atividades; impacto das atividades para o grupo beneficiário.	Tem viabilidade financeira e capacidade de execução das atividades com pessoal	Viável financeiramente por não possuir custos diretos e é fundamental para as organizações	Sempre obteve recursos suficientes a atua com reconhecimento há mais de duas décadas.

		especializado.	parceiras.	
Costa (2009)	Desenvolvimento institucional (atividades de suporte).	Desenvolvimento institucional baixo, devido ao seu porte.	Desenvolvimento institucional baixo. Há preocupação com a estrutura gerencial.	Estrutura gerencial bem definida.
McKinsey & Co. (2001)	Diversificação das fontes de financiamento; projetos de geração de receita; profissionalização; estratégias de comunicação; avaliação de resultados; estrutura gerencial eficiente.	Existe preocupação com capacitação dos integrantes e diversificação das fontes.	Há intenção de geração de receita própria além do brechó e há uma boa estratégia de comunicação.	Fontes bem diversificadas e boa estrutura de funcionários.

QUADRO 2. Sustentabilidade nas organizações.

7.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Nesta seção será visto como acontece a captação de recursos em cada organização e no final será feita uma comparação através de quadros dos aspectos das organizações e o que foi visto na teoria.

7.3.1 ICI

Os recursos necessários para o funcionamento da ICI são: o espaço físico; materiais didáticos e pedagógicos; e recursos financeiros para o pagamento de profissionais especializados.

As fontes dos recursos da entidade são: o governo que cede o espaço, os voluntários que doam mensalmente, eventos beneficentes e o COMDICA - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Caxias do Sul. Os recursos financeiros para os custos mensais da entidade são obtidos através de carnês mensais pagos pelos sócios.

O principal custo da organização se refere à contratação de pessoal especializado para trabalhar a aprendizagem com as crianças. São contratados principalmente, fonoaudiólogos, psicopedagogos, psicólogos e motricistas.

É feita a busca ativa por novos recursos através da procura de editais. A elaboração de projetos foi um dos objetivos da capacitação dos integrantes da entidade. Então, está se buscando a elaboração de projetos de forma mais sistemática. Recursos conseguidos em

eventos beneficentes, como no caso do almoço da associação dos maçons do norte do estado, tem relação com o envio de um projeto com as necessidades da entidade, suas atividades, objetivos e metodologia. Os recursos obtidos com o COMDICA também foram conseguidos por meio de projeto, obedecendo à série de exigências da instituição.

Alternativamente, também é feito um almoço para arrecadar fundos e integrar os voluntários. Para a realização do almoço é necessário o engajamento dos voluntários. Ela entrevistada revelou uma dificuldade em determinar o preço justo para o ingresso, nem muito caro nem muito barato.

Há também parcerias com os profissionais contratados que diminuem os valores cobrados para atender usuários do ICI.

A entidade não faz campanhas objetivando a aquisição de bens duráveis. Isso se deve ao fato de o espaço físico ser emprestado e as atividades não exigirem muitos equipamentos. No caso dos materiais didáticos e pedagógicos, quando é necessário os voluntários se reúnem e decidem a compra fornecendo o valor requerido.

De acordo com a respondente, há dificuldade na captação de recursos porque as empresas de Caxias do sul ainda não estão suficientemente sensibilizadas pela causa social ou a responsabilidade social. Ela acredita que não há interesse das empresas. Outro problema é a dificuldade de ajustar os editais à causa da entidade. Existem muitos editais relacionados à ecologia, às questões raciais, à saúde, mas é mais difícil encontrar um dedicado à dificuldade de aprendizagem ou às questões da educação. Percebe-se aí o risco de a entidade desviar-se de seus objetivos para se adequar às temáticas contempladas nos editais.

7.3.2 Brechó ChiCão

Os recursos necessários para o funcionamento do Brechó ChiCão são: o espaço onde acontece o evento e os artigos doados para venda, que podem ser roupas, utensílios domésticos, eletrodomésticos, calçados etc. São objetos usados ou seminovos, que geralmente ainda têm utilidade. A respondente voluntária do brechó também relata os recursos humanos como fundamentais, sem eles o evento estaria comprometido.

As fontes de recursos da organização são a UCS que cede o espaço, os indivíduos que doam materiais para venda e algumas pet shops que auxiliam na coleta de materiais. A organização não tem custos elevados para seu funcionamento, há despesas de marketing e segurança do local, mas não comprometem muitos recursos.

Inicialmente, o recolhimento dos artigos era feito no local do evento. Passou-se então a divulgar a necessidade desses artigos na mídia e locais relacionados a animais, como pet shops. A partir daí surgiram os coletores, ou postos de arrecadação de artigos, numa parceria com esses locais. Além disso, os interessados podem acessar a página eletrônica ou o telefone da organização para obter informações de como doar seus artigos. A busca dos indivíduos de doadores surge da divulgação do evento em anúncios e panfletos. Outra motivação é a necessidade de dar um destino a coisas que não servem mais. O brechó é em si um método de captação de recursos, mas no caso do ChiCão é também a atividade principal da organização.

O evento acontece uma vez por mês e dura quatro dias. No último dia há um desconto em todos os preços para liquidar as mercadorias. Os preços são geralmente muito baixos, como é característico dos brechós. Isto permite a venda rápida dos artigos e devido ao grande volume, resulta em receita satisfatória para a organização.

Não são aceitas doações diretas em dinheiro por não estar sistematizado esse tipo de doação na entidade. Os doadores não fazem exigências à organização, apenas a UCS pede que o espaço seja devolvido como foi entregue. A respondente relata que vê isso como uma oportunidade de mostrar a capacidade de organização e seriedade do brechó que sempre cuida do espaço e o deixa limpo e organizado.

As dificuldades na captação de recursos encontram-se na preparação e seleção dos artigos, a organização busca expor apenas materiais de qualidade e nem todo material doado cumpre essa exigência. Além disso, o fato de a organização ter que estar sempre em busca de novas doações, através do boca a boca e outros meios de divulgação. A obtenção de material todos os meses é essencial para que se atinja a meta mensal. Caso o evento tenha poucos artigos, corre-se o risco da perda de credibilidade.

Os recursos visam cobrir as despesas mensais do brechó e das organizações parceiras. Cada parceira tem um valor a ser recebido mensalmente e utilizado em atividades determinadas. Caso a receita exceda o determinado para distribuição entre as entidades parceiras, o excedente é utilizado na compra de bens duráveis ou outra necessidade de alguma parceira. Um exemplo foi a compra de casinhas de cachorro para uma das entidades o que se encaixa no conceito de campanha capital.

A realização do brechó é interrompida nos meses de janeiro e fevereiro, porém as atividades das organizações parceiras continuam. Por isso, faz-se uma reserva financeira para esses dois meses. Essa reserva não objetiva a criação de um fundo patrimonial para a entidade.

7.3.3 APADEV

Os recursos necessários para o funcionamento da APADEV são: materiais para a oficina, alimentos, equipamentos, espaço físico (terreno e prédio), dinheiro.

As fontes dos recursos são: diversas empresas da região, muitas delas de grande porte ou expressivas na economia da região, que contribuem mensalmente; indivíduos, principalmente os usuários; o COMDICA; eventos beneficentes; bolsa de alimentos; prefeitura; e governo federal. Os principais doadores são as empresas.

O principal custo da organização é a folha de pagamento dos funcionários. A organização possui uma quantidade de funcionários ao invés de voluntários porque o trabalho é bastante especializado.

A entidade não tem o costume de ir atrás de fontes de recursos ou fazer campanhas tipo telemarketing. Boa parte dos recursos vem dos carnês mensais pagos pelas empresas e usuários. Os maiores valores vêm das empresas contribuintes. Os carnês são oferecidos apenas quando a pessoa demonstra interesse em contribuir. No caso das empresas, as contribuições mensais conseguidas foram devido à influência do presidente da entidade e sua participação no Rotary Club. As empresas se tornaram apoiadoras da organização já desde o início e mantêm esse laço desde então.

A entidade utiliza a captação através de projetos apresentados ao COMDICA, com o que se busca geralmente suprir necessidades de materiais equipamentos, ou espaço físico. Os projetos partem de necessidades identificadas funcionários ou então alguma ideia de expansão por parte da diretoria. A ideia é levada ao conselho e à presidência e discutida sua real necessidade ou benefícios. Comprovada a necessidade, o projeto é elaborado de acordo com as exigências do COMDICA e entregue no início do ano, prazo adotado por aquela instituição.

Quanto ao espaço físico, o terreno era da prefeitura, estava abandonado e cheio de lixo. Então a APADEV que atuava no terreno ao lado pediu à prefeitura licença para ocupar parte do terreno abandonado. A prefeitura atendeu ao pedido e anos mais tarde a organização passou a ocupar todo o terreno com o consentimento da prefeitura.

O prédio onde se encontra a APADEV foi construído principalmente graças a doações de empresas com materiais de construção ou também em dinheiro, mais uma vez tendo o presidente da entidade como agente captador.

A organização tem uma parceria com a UCS para utilização gratuita da piscina da universidade, onde é feito um trabalho de atividade física com os beneficiários. Existe um convênio com a prefeitura que fornece recursos para o financiamento da folha de pagamento, mas que não são valores muito vultosos e não se aproximam do valor conseguido com os carnês.

Há recursos obtidos através de um almoço beneficente realizado em outubro, cuja renda é revertida à APADEV. O almoço gera recursos apenas para a realização de outro almoço promovido para seus beneficiários, que não pagam e podem levar um acompanhante.

A obtenção dos alimentos para o refeitório ou é feita com os recursos financeiros da entidade ou acontece junto à bolsa de alimentos. Que é uma organização federal que destina alimentos para organizações de assistência social.

Quanto à frequência da captação na APADEV, ela se mantém ao longo do ano através das doações mensais dos carnês. Quando necessita de equipamento ou algum bem capital, elabora projetos para o COMDICA encaixando-se no conceito de campanhas capitais. Como exemplo, o caso recente de um jardim sensorial que obteve recursos do COMDICA. Não existe um fundo patrimonial na entidade, nem existe preocupação de que se crie. A APADEV não tem dificuldades na obtenção de recursos, a diretora da organização acredita que a credibilidade da organização permite uma quantidade suficiente de recursos. Ela relata que a arrecadação oscila, porém existe já um planejamento para que ajustar gastos à disponibilidade de dinheiro.

7.3.4 Quadros comparativos

Este capítulo traz quadros que comparam a captação de recursos de cada organização e o que foi visto na teoria na seção 5.3.

Abaixo, o quadro três compara os recursos necessários pelas organizações e os principais custos financeiros. O ICI e a APADEV possuem os mesmos custos principais (mão-de-obra), enquanto o ChiCão não tem custos diretos, mas destina os recursos financeiros a outras entidades. Percebe-se que nas três organizações, a maioria dos recursos não gera custos financeiros significantes. As organizações tem recursos bastante distintos devido às diferenças de atuação de cada uma.

Organização	Recursos necessários	Custo principal
ICI	O espaço físico emprestado (em prédio governamental); materiais didáticos e pedagógicos como livros, tinta, cadernos, papel, etc.; recursos financeiros; recursos humanos.	Contratação de pessoal especializado.
ChiCão	Espaço físico (ambiente na UCS); objetos usados ou seminovos como roupas, utensílios domésticos, eletrodomésticos, calçados, etc; recursos financeiros; recursos humanos.	Não possui custos diretos significantes. Os únicos custos são com marketing e a segurança do evento. Porém, há a distribuição dos recursos financeiros às entidades parceiras.
APADEV	Materiais para a oficina; alimentos; equipamentos; espaço físico (terreno e prédio); recursos financeiros; recursos humanos.	Folha de pagamento dos funcionários.

QUADRO 3. Principais recursos e custos da organização.

O quadro quatro compara as fontes de recursos das entidades de acordo com o item 5.3.1 deste trabalho. Nenhuma delas tem como fonte agências internacionais ou fundações. As fontes mais presentes são indivíduos e instituições locais com destaque para o COMDICA que faz parte da prefeitura de Caxias do Sul e a UCS. A APADEV é a organização com maior diversidade de fontes atendendo ao fator de sustentabilidade apontado por Falconer (1999) e McKinsey & Company (2001). Em negrito estão as fontes mais relevantes de cada organização.

Organização	Agências Internacionais	Empresas	Fundações	Instituições Locais	Governo	Indivíduos
ICI	–	–	–	Associação Maçons; COMDICA.	Governo do estado - RS.	Voluntários.
ChiCão	–	Parceria com pet shops e estabelecimentos comerciais locais.	–	UCS - Universidade de Caxias do Sul.	–	Apoiadores da causa que doam objetos usados. Pessoas que

						compram os objetos.
APADEV	–	Empresas expressivas da região.	–	COMDICA; UCS.	Prefeitura; Governo federal; Banco de alimentos.	Usuários.

QUADRO 4. Principais fontes de recursos da organização.

O quadro cinco compara as dificuldades percebidas por cada organização na captação de recursos. Não existe uma dificuldade que se repita em mais do que uma entidade. Todas apontam que até agora têm conseguido recursos suficientes de forma continuada, mas existem alguns desafios no processo.

Organização	Principais dificuldades
ICI	Dificuldade de encontrar editais que se encaixem com a missão da organização; falta de sensibilização das empresas para a causa social.
ChiCão	Busca constante por doações de objetos usados para venda; A quantidade tem que ser grande para atrair os compradores; outro problema é a triagem que deve ser feita com todas as doações recebidas.
APADEV	Não tem muitas dificuldades. A sua visibilidade e credibilidade permitem recursos suficientes e constantes. Existe falta de recursos financeiros apenas eventualmente e sem grandes interferências no funcionamento da organização.

QUADRO 5. Principais dificuldades da organização na captação de recursos.

O quadro seis revela os tipos de métodos alternativos de captação de recursos utilizados por cada organização de acordo com os métodos vistos na seção 5.3.4. O ICI utiliza apenas o evento especial realizando um almoço de arrecadação, a APADEV e principalmente o ChiCão utilizam algumas das alternativas apontadas pela teoria. O ChiCão é o que mais utiliza métodos alternativos talvez por ser da causa animal. A causa animal pode ser considerada secundária muitas vezes, portanto métodos tradicionais de captação de recursos nem sempre são eficazes enquanto os métodos alternativos fornecem uma boa solução para a obtenção dos recursos. Os métodos que se destacam no ChiCão são os coletores silenciosos e os ativos que garantem boa parte das doações de materiais semi-novos.

Método	ICI	ChiCão	APADEV
Eventos especiais	Almoço de arrecadação.	–	–
Campanha porta em porta	–	–	–
Coletores silenciosos	–	Utiliza coletores colocados em estabelecimentos comerciais parceiros.	–
Coletores ativos	–	Acontece informalmente, mas com relevância. Os voluntários buscam as doações e fazem pedidos diretamente ou através de meios de comunicação.	–
Estandes	–	O próprio evento realizado pela entidade, o brechó, funciona como um estande por se localizar num espaço movimentado, possibilitando divulgar o ChiCão e obter novos recursos.	A APADEV participa de eventos da comunidade divulgando seu trabalho.
Rifas e sorteios	–	–	–
Vendas de produtos	–	O ChiCão está desenvolvendo produtos próprios para venda. Além disso, os objetos doados são vendidos no brechó.	As oficinas desenvolvidas pela organização produzem produtos artesanais que são vendidos, porém a renda obtida não é significante.

QUADRO 6. Métodos alternativos de captação utilizados.

O quadro sete compara os métodos tradicionais utilizados pelas organizações. Nota-se que as três organizações utilizam parcerias para obtenção de espaço físico, sendo a parceria o único método tradicional do ChiCão. A APADEV e o ICI obtêm boa quantidade de seus recursos com as doações mensais e os utilizam para cobrir os custos de manutenção, o que se encaixa no conceito de campanhas anuais. Paralelamente, as duas organizações utilizam projetos. A APADEV utiliza os recursos dos projetos para construir ou adquirir bens materiais duráveis, procedimento definido como campanha capital. Nenhuma das três organizações faz reservas para um fundo patrimonial por desconhecimento e por temor de que guardar parte do dinheiro das doações pode gerar suspeita nos doadores.(CRUZ; ESTRAVIS, 2000)

Os projetos elaborados pelo ICI atendem ao relatado na teoria nas etapas de diagnóstico, em que são identificadas as necessidades da organização, identificação do potencial doador, através do monitoramento dos editais, proposta de doação, com o envio do

documento do projeto, e manutenção do relacionamento com o doador, através da prestação de contas, que em alguns casos é uma exigência do doador.

Os projetos da APADEV atendem às etapas de diagnóstico, em que é identificada e necessidade e enviada para a diretoria para avaliação, proposta de doação, com o envio do documento do projeto, avaliação, através do contato direto com o público atendido e manutenção do relacionamento, também através da prestação de contas e envio de relatórios com dados numéricos sobre os trabalhos da organização. O anexo I deste trabalho mostra o documento resumido de um projeto da APADEV apresentado ao COMDICA para obter recursos para aulas em um laboratório de informática apresentado ao COMDICA.

Organização	Projetos	Doações financeiras mensais	Convênios	Parcerias
ICI	Projetos enviados ao COMDICA, e outros editais.	Carnês pagos principalmente pelos próprios voluntários.	–	Parceria com o governo estadual para utilização do espaço.
ChiCão	–	–	–	Parceria com a UCS para utilização do espaço e com o s estabelecimentos onde há coletor silencioso.
APADEV	Projetos enviados ao COMDICA.	Carnês pagos pelos usuários e empresas da região.	Convênio com a prefeitura e o governo federal.	Parceria com a UCS para utilização das piscinas e com a prefeitura para utilização do terreno.

QUADRO 7. Métodos tradicionais de captação utilizados.

Observa-se então que o ICI e a APADEV utilizam métodos mais tradicionais enquanto o ChiCão depende de métodos alternativos. Essa diferença pode estar relacionada ao fato de o ChiCão defender a causa animal enquanto as outras duas fazem trabalhos diretamente com pessoas. Por ser uma causa menos comum, os métodos utilizados pelo ChiCão também são menos usuais.

A APADEV possui uma gama maior de métodos e fontes financiadoras. Por ser uma entidade já antiga e reconhecida é compreensível que ao longo do tempo tenha ampliado as formas de captação. As outras duas, por serem mais novas ainda podem diversificar seus métodos.

A APADEV deve muito de seu sucesso na captação à influência e rede de contatos de seu presidente que foi quem conseguiu as principais verbas vindas de empresas da região. Essa influência está relacionada ao fato de o presidente participar do Rotary Clube,

organização filantrópica que conta com a participação de empresários e executivos importantes da cidade. Obviamente, não fosse a competência da organização em executar suas atividades e seu amplo impacto social o fluxo dos recursos teria sido descontinuado.

O ICI tem como vantagem na captação de recursos a capacitação de seus integrantes que tende a deixar o processo mais eficiente e consistente. Por ser uma organização muito nova os benefícios dessa capacitação geram ainda poucos resultados, mas com o tempo a tendência é que a organização se torne mais robusta e consiga ampliar a captação para que possa concretizar sua visão de tornar-se referência no auxílio a crianças com dificuldades de aprendizagem.

O ChiCão por sua vez tem a grande vantagem de não possuir custos para seu funcionamento e por o brechó ser uma forma muito eficiente de transformar coisas que perderam o uso em receita para a organização. O brechó traz benefícios indiretos para quem doa e para quem compra e, além disso, é uma atividade muitas vezes prazerosa pros voluntários que atuam durante o evento. Sendo a atividade principal da organização, fica mais fácil conseguir o comprometimento de todos os voluntários nas atividades requeridas.

É importante destacar que as três organizações fazem prestação de contas, fator essencial para a continuidade do fluxo de recursos, principalmente em um momento em que há uma preocupação maior da sociedade quanto à transparência tanto na política quanto nas organizações. Fundamental também é o impacto do trabalho dessas organizações que claramente se esforçam pela causa

7.4 TRANSPARÊNCIA E RELACIONAMENTO COM OS DOADORES

No presente capítulos é identificado se é feita e como acontece a prestação de contas e a busca pela transparência das organizações. A transparência tem grande importância para as organizações do terceiro setor e acaba sendo um ótimo apoio para a captação de recursos.

7.4.1 ICI

O ICI tem grande preocupação com a prestação de contas. Nos recursos obtidos do evento beneficente da Associação de Maçons há o exemplo dessa preocupação. A Associação

não fez nenhum tipo de exigência quanto a projeto ou prestação de contas, porém o ICI fez questão de declarar onde foram gastos os recursos vindos dessa fonte. A associação dos maçons passou então a exigir projeto e prestação de contas das entidades candidatas aos recursos a serem distribuídos no próximo evento.

A entidade guarda todo recibo e nota fiscal de gastos para serem expostos em reunião dos voluntários e declarados ao fim do recurso doado no caso de projetos. É também feito o relato das ações feitas graças aos recursos recebidos. É importante salientar também que os integrantes do ICI fizeram um curso de capacitação para a prestação de contas. A manutenção de relacionamento com os doadores é feita através da própria prestação de contas.

7.4.2 Brechó ChiCão

A prestação de contas do ChiCão é feita todos os meses através de cartazes no local de realização do evento e na página do facebook da entidade. São informadas nesses meios, todas as ações feitas pelas entidades apoiadas durante o mês com os recursos obtidos através do brechó. Não existe uma manutenção de relacionamento com quem doa os artigos. Quando existe é apenas informal. O único contato feito posteriormente com os doadores é através da prestação de contas, mas que não é enviada diretamente, mas sim divulgada ao público.

7.4.3 APADEV

A organização publica anualmente um relatório de atividades que é distribuído aos beneficiários, doadores, e instituições governamentais de relevância. Além disso, é publicado o balanço anual disponível ao público e é feita a prestação de contas quanto aos recursos cedidos pelo COMDICA e prefeitura. Quanto ao relacionamento com os doadores existe a manutenção de contas com o contato telefônico ocasional a doadores mensais. Também é feita a entrega de relatórios das ações da entidade durante o ano contendo também números de atendimentos, perfil dos usuários, programas, etc.

7.5 EXPECTATIVAS PARA O FUTURO

Este capítulo mostra o que cada organização espera para os próximos anos quanto à captação de recursos e se pretende fazer alguma modificação em seus procedimentos.

7.5.1 ICI

Para a diretora do ICI a expectativa da captação de recursos ainda é uma incógnita, pois a organização dá seus primeiros passos. Está sendo feita a capacitação dos integrantes para a captação de recursos. A diretora espera conseguir administrar melhor a captação de recursos, nos próximos anos.

7.5.2 Brechó ChiCão

A conselheira do ChiCão afirma que gostaria que a organização crescesse e arrecadasse ainda mais para poder ampliar as ações. Porém, ela acredita ter chegado no limite de arrecadação com o brechó e considera os recursos suficientes.

Ela revela a intenção de ampliar a captação de recursos com a venda de produtos como camisetas, chaveiros e itens com a marca da entidade. Além disso, a organização busca melhorar sua credibilidade e alcance para conquistar mais recursos.

7.5.3 APADEV

As expectativas quanto aos recursos são boas. A respondente relata que o ano de 2013 tem sido bom e acredita que os próximos anos sejam tão bons ou melhores. A quantidade de recursos recebida é suficiente. Não há, por enquanto, intenção de mudança nas estratégias de captação.

8. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou entender como acontece a captação de recursos nas organizações não-governamentais de Caxias do Sul e identificar quais os desafios e meios encontrados nesse processo. Para isso foram escolhidas para análise três organizações da cidade com porte, idade e causas distintas.

A cidade de Caxias do sul apresenta uma economia saudável e população com nível escolar alto. Porém, os financiamentos não chegam ao terceiro setor da mesma maneira que acontece no mercado. Organizações sem fins lucrativos têm dificuldades em conseguir recursos tornando o processo de captação essencial para a sua sustentabilidade. Os métodos de captação de recursos permitem que as necessidades dessas organizações encontrem os doadores dispostos a financiá-las.

As organizações estudadas revelam que independente da causa ou métodos utilizados a quantidade de recursos captados têm sido suficiente. Os desafios identificados variam de acordo com organização. Porém, nenhuma apresenta problemas importantes na captação de recursos que ponham em risco a continuidade das atividades.

O ICI e a APADEV utilizam métodos mais tradicionais como os projetos e as contribuições mensais enquanto o ChiCão, de causa animal, encontra nos métodos alternativos a melhor configuração para captação de seus recursos. As entidades têm fatores diferentes que contribuem para o sucesso na obtenção de recursos. A APADEV tem um presidente membro do Rotary Clube influente na sociedade e no meio empresarial atraindo pessoalmente recursos para a organização. O ICI se preocupa com a capacitação de seus integrantes nas áreas de captação de recursos e prestação de contas. E o ChiCão tem como atividade principal um evento sem custos e eficiente que agrada todas as pontas do processo.

Seja qual for a capacidade dessas entidades, o elemento chave para a obtenção continuada de recursos é o empenho à causa por elas exercido. Um bom trabalho feito com dedicação é o que acaba atraindo os doadores ano após ano. Para isso é importante que haja transparência nas atividades e na alocação de recursos. As três organizações fazem a prestação de contas aos seus doadores informando os recursos utilizados e onde foram aplicados.

Elas enxergam um futuro promissor na disponibilidade de recursos e duas delas, as mais novas, estão buscando ampliar ou aprimorar seus métodos de captação. Todas tem algo a melhorar até atenderem todas as recomendações da base teórica. O ICI poderia utilizar mais

métodos alternativos, com rifas e sorteios, por exemplo. A APADEV poderia dar mais importância à geração de receitas próprias, seja através dos produtos das oficinas ou com objetos que levam a marca da entidade ou também criar uma reserva para um fundo patrimonial. Já o ChiCão se beneficiaria largamente se introduzisse doações mensais de indivíduos ou empresas ao seu fluxo de recursos. Além disso, nenhuma das entidades apresenta ativamente projetos para empresas. Muitas empresas, principalmente numa cidade de economia forte como Caxias do Sul, podem ter interesse doar, mas não sabem para quem. Projetos bem elaborados podem atrair os recursos dessa fonte abundante mais ainda pouco explorada.

Portanto, pôde-se concluir que os problemas na captação de recursos se referem às peculiaridades de cada organização, mas que não ameaçam a continuidade do processo. Foi possível identificar como acontece a captação de recursos e quais métodos são utilizados à luz do que foi relatado pela teoria. Porém, não se pôde concluir sobre que motivos levam a utilização de tais métodos.

Foi identificado como dificuldade na realização da pesquisa o fato de o termo sustentabilidade ser bastante genérico, causando um pouco de confusão aos entrevistados e dificultando a obtenção de dados. Outro termo que gera dificuldades é a palavra "recursos" que pode ser entendida como recurso financeiro apenas, desviando o foco de outros tipos de recursos igualmente importantes.

É importante salientar que as análises e observações feitas abrangem a situação das três organizações estudadas apenas. O cenário da captação de recursos da cidade de Caxias do Sul não pode ser representado a partir deste estudo, porém pode-se a partir dele entender uma porção da realidade desse processo nas organizações locais do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ABONG. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil**: acesso a recursos privados. Rio de Janeiro: Abong, 2010.

ADULIS, Dalberto. **O Papel da Comunicação na Captação de Recursos**. Revista do Terceiro Setor. São Paulo: RITS, 2002.

ALVES JR, Maiso Dias. **Sustentabilidade na Gestão de Organizações do Terceiro Setor- um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka**. Fortaleza: UNIFOR, 2008.

ARAÚJO, Edgilson Tavares et al. **O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no Papel Social das Organizações da Sociedade Civil**. Lima: V ISTRILAC, 2005.

ARAÚJO, Edgilson Tavares. **O Desafio da Sustentabilidade nas APAEs: Noções sobre Captação de Recursos e Elaboração de Projetos Sociais**. FEAPAES Informa - Boletim Informativo da Federação das APAEs do Estado do Espírito Santo, Vitória, p. 4, 2003.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. Aids e Sustentabilidade: sobre as ações as organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

BAILEY, Michael. **Levantamento de fundos no Brasil: principais implicações para as Organizações da Sociedade Civil e ONG internacionais**. Cadernos ABONG, n. 27, São Paulo, 2000, p. 87-106.

BENNET, J. et al. **NGO Funding Strategies: an intrductionfor Southern and Eastern NGOs**. INTRAC Publications, 1996.

BEZERRA, Jacyr M. C.; ARAÚJO, Maria A. D. **Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade econômico-financeira: o caso da Casa de Passagem**. Rio de Janeiro: RAP, 2004set/out, p. 799

CARVALHO, Débora N. **Gestão e Sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

CHILD FUND; RGARBER. **Perfil de Doadores do Brasil**. São Paulo: Revista Filantropia, 2012. N° 54 pág 16

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

COSTA, Tacilla da. **Organizações da Sociedade Civil e as Construções Teóricas e Contemporâneas acerca da Sustentabilidade**. Salvador: Cadernos de Gestão Social, 2009set/dez, p. 105-119.

CRUZ, Célia Meirelles, ESTRAVIS, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global Editora, 2000.

DEADMAN, Lygia et al. Captação de Recursos. **Guia de gestão para quem dirige entidades sociais**. São Paulo: SENAC, 2002. p.174 - 190

DUTRA, Ivan de Melo. **Terceiro Setor e Voluntariado: a busca por um desenvolvimento local, integrado e sustentável na pastoral da criança**. Curitiba: UniFAE, 2007.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor - Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão**. São Paulo: USP, 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRAREZI, Elizabeth; REZENDE, Valéria. **OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público: a lei 9.970/99 como uma alternativa ao terceiro setor**. Brasília: Comunidade Solidária, 2002.

FOWLER, Alan. **The Virtuous Spiral: a guide to sustainability for NGOs in international development**. London: Earthscan, 2000

GUERRA SILVA, Carlos Eduardo. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: RAP, 2010. p. 1302 – 1325

GIULIANI, Antônio Carlos et al. **Captação de Recursos Financeiros em Organizações Sem Fins Lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais**. São Paulo: Revista de Gestão USP, 2008, p.75.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <http://loja.ibge.gov.br/as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil-2010.html>

KISIL, Marcos. **Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). São Paulo: Paz e Terra S.A., 2005, p. 121-130.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LEILAH, Landim. As ONGs são o terceiro setor? **ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003. p. 107 – 135 Disponível em: http://www.kas.de/wf/doc/kas_13212-544-1-30.pdf. Acesso em: 15 novembro, 2012.

MCKINSEY & COMPANY; Inc. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

MOTTA, Fernando P.; VASCONCELOS, Isabela G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NORIEGA, Maria Elena; MURRAY, Milton. **Apoio Financeiro: como conseguir.** São Paulo: TextoNovo, 1998.

OLIVEIRA, Waldemario Alves. **Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade: estudo de multicasos de ONGs negras em Salvador.** Coimbra: UC, 2011.

OLIVO, Silvio. **Estágio Supervisionado e Trabalho de Conclusão de Curso.** São Paulo: Thomson, 2007.

RAMOS, Adriana. **Sustentabilidade institucional: o desafio das organizações não governamentais.** In: Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Coordenação Nacional de DST e Aids. Brasília: Ministério da Saúde, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Nilceia et al. **Captação de Recursos Financeiros em Organizações Sem Fins Lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários de projetos sociais.** São Paulo: Revista de Gestão USP v. 15, 2008, p. 75-91

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector.** Baltimore: John hopkins University Press, 1997.

SAVITZ, Andrew. **A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, Francielle M. **Terceiro Setor e o Desafio da Sustentabilidade: aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.

SPEAK, Ann et al. **Captação de Recursos – Da Teoria à Prática.** São Paulo: GETS, 2002.

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

ZAPE, Katiani. **Terceiro Setor:** *algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade*. In: VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. Salvador: ISTR, 2007.

ANEXO I

1 Dados Cadastrais													
Entidade Proponente: APADEV – Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Visuais													
Órgão Mantenedor: APADEV – Associação de Pais e Amigos dos Deficientes Visuais													
(...)													
Responsável Técnico: C. A.						Executor: P. A.							
2 Descrição do Projeto													
Título do Projeto: INCLUSÃO DIGITAL PARA DEFICIENTES VISUAIS													
Início: Março de 2013				Término: Dezembro de 2013									
Metas mensais: 10 deficientes visuais						Modalidade de atendimento: Implementação e fortalecimento das ações voltadas aos PCDs.							
Objetivo Geral: Possibilitar que os alunos, deficientes visuais, compreendam e utilizem o computador de maneira autônoma, como recurso de acessibilidade, acesso à informação e comunicação. Objetivos Específicos:													
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilitar que os alunos, crianças e adolescentes deficientes visuais, compreendam as funcionalidades dos principais ambientes do sistema operacional Windows, teclado, e outros <i>softwares</i> necessários ao processo de inclusão digital do deficiente visual. ▪ Oportunizar ao deficiente visual o acesso à tecnologia da informação. ▪ (...) 													
Justificativa do Projeto: Em um contexto atual onde a tecnologia está avançando cada vez mais em todos os aspectos, este projeto se faz necessário em virtude das facilidades que os ambientes virtuais podem possibilitar ao deficiente visual, bem como para demais pessoas com necessidades especiais, no campo da comunicação e do acesso à informação, viabilizando aos alunos uma maior possibilidade de inclusão digital, social, escolar e futuramente profissional. (...)													
Metodologia													
<ul style="list-style-type: none"> • Organização das turmas para início dos atendimentos, manhã e tarde, sendo um turno para crianças e outro para adolescentes. • Realização de uma aula semanal por aluno. • (...) • Reunião sistemática com usuários e familiares para avaliação do aproveitamento dos atendimentos.. • Prestação de contas final. 													
Operacionalização													
Ação				Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov

Aumento de três turnos na carga horária do professor de informática Organização e divulgação dos horários de atendimentos.Planejamento das aulas.		x										
Início dos Atendimentos duração de cada atendimento: Uma hora semanal.		x										
Encontros trimestrais com usuários e seus familiares para avaliação do aproveitamento.		x				x			x			
Avaliação e monitoramento dos executores e emissão de relatórios		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prestação de contas final.												x

3 Plano de Aplicação (0,00)		
NATUREZA DA DESPESA	ESPECIFICAÇÃO	VALOR SOLICITADO R\$
Contrapartida APADEV	Alimentação, luz, água, telefone, internet, confecção de material didático (braile e ampliado)	*
	Espaço físico (Laboratório de informática com cinco computadores, impressora braile, higiene e manutenção)	*
PAGAMENTO DE PESSOAL	Aumento de três turno semanais na carga horária do professor de informática, isto é 60 horas mensais totalizando o valor de R\$ 858,60 - 13º salário no valor de R\$ 858,60 e férias no valor de R\$ 858,60 + 33,33%, totalizando R\$ 1.144,77 . Os encargos	R\$ *
TOTAL SOLICITADO AO COMDICA		R\$ *

ANEXO II

Perguntas utilizadas para guiar as entrevistas semi-estruturadas utilizadas na coleta de dados.

1. Informações gerais da organização.
2. Qual a missão da organização?
3. Quem é o público beneficiário e quantos são beneficiados?
4. Quais são as atividades da organização?
5. Com que frequência elas acontecem?
6. Na sua percepção, quais são os recursos necessários para o funcionamento da organização?
7. Como você entende o termo sustentabilidade?
8. A organização busca a sustentabilidade? Se sim, de que maneira?
9. Quais são as fontes dos recursos da organização? (motivos?) Qual a principal?
10. Existe preocupação com a diversificação das fontes?
11. Como é feita a captação de recursos? (convênios, parcerias, projetos, métodos alternativos?)
12. O que foi apresentado às fontes doadoras para que se conseguisse a doação?
13. As fontes doadoras fazem ou fizeram alguma exigência para a organização?
14. Quais são as dificuldades encontradas na captação de recursos?
15. Com que frequência ele é feita? (campanhas anuais, pontuais, fundo patrimonial)
16. Quais são os principais custos da organização?
17. A organização faz algum tipo de prestação de contas disponível ao público?
18. Depois de recebidas as doações, existe algum tipo de manutenção de relacionamento com o doador?
19. Quais são as expectativas para a obtenção de recursos para a organização nos próximos anos?