



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO E GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

CLEONICE ÁUREA GOMES DE LUCENA

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA ONG LAR
DOCE ACONCHEGO**

CAMPINA GRANDE - PB

2014

CLEONICE ÁUREA GOMES DE LUCENA

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA ONG
LAR DOCE ACONCHEGO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Waleska Silveira Lira

CAMPINA GRANDE – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

L935a Lucena, Cleonice Áurea Gomes de
Análise das estratégias de captação de recursos na ONG lar doce aconchego [manuscrito] / Cleonice Aurea Gomes de Lucena.
- 2014.
30 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa. Dra. Waleska Silveira Lira, Departamento de Administração e Economia".

1.Captação de recursos. 2.Organização não governamental.
3.Terceiro Setor. I. Título.

21. ed. CDD 658.048

CLEONICE ÁUREA GOMES DE LUCENA

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA ONG LAR
DOCE ACONCHEGO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à
exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Avaliação: 9,7.

Aprovado em 24 / 11 / 2014

Waleska Silveira Lira
Prof.^a Dra. Waleska Silveira Lira / UEPB
Orientadora

Viviane Barreto Motta Nogueira
Prof.^a Dra. Viviane Barreto Motta / UEPB
Examinadora

Gêuda Anazile da Costa Gonçalves
Prof.^a Dra Gêuda Anazile da Costa Gonçalves / UEPB
Examinadora

AGRADECIMENTOS

À Deus, dedico meu agradecimento maior, pois tem sido tudo em minha vida.

Agradeço aos meus pais, Auclia de Lucena Lima da Silva e João Gomes da Silva Filho, pelo apoio incondicional durante toda minha vida, pelo extenso carinho e amor e por proporcionar os conhecimentos de honestidade, integridade, perseverança e fé em todos os momentos da vida, à vocês minha sempre imensa e eterna gratidão e amor.

À minha Vó Joana Cleonice de Lucena Lima, que apesar de não estar mais nesse plano, seus ensinamentos de fé, bondade, generosidade, força, amor pleno, continuam vivos dentro de mim.

À minha família, que me dá segurança e certeza que não estou sozinha nessa caminhada e me dá o suporte necessário acreditando sempre em mim, em especial agradeço a Helialda Lima de Sousa, uma prima, tia, mãe e irmã que me apóia e aconselha nos momentos mais importantes, a minha segunda mãe Hélia de Fátima, por dedicar um amor tão grande e sincero por mim, aos meus tios Clealda Lima e Hélio Barbosa, pelo carinho e apoio. Ao meu irmão Alvaro Lucena, por ser uma pessoa tão importante em minha vida.

Ao meu noivo José Thiago Carvalho Belmont pelo amor, carinho, ajuda e por está caminhando junto comigo sempre.

À minha orientadora Professora Waleska Silveira Lira, pelo tempo, paciência, ajuda e conhecimentos cedidos a mim para realização desse trabalho.

À todos os mestres e doutores que me encheram de conhecimentos, os quais contribuíram para minha formação pessoal e profissional.

À todos os meus colegas e amigos pela ajuda e companheirismo durante o decorrer desta jornada. Em especial aos colegas que seguiram comigo na jornada da Graduação, nós merecemos chegar muito longe. Em especial também meus amigos de trabalho que me compreenderam e me apoiaram durante esse trabalho, como sempre.

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NA ONG LAR DOCE ACONCHEGO

CLEONICE ÁUREA GOMES DE LUCENA

RESUMO

Esse artigo objetiva identificar e analisar o nível das estratégias de captação de recursos na ONG Lar Doce Aconchego junto a empresas privadas e indivíduos. Por não terem o lucro como finalidade, essas organizações do terceiro setor muitas vezes encontram diversas dificuldades para se manter financeiramente. Nesse contexto a capacidade de captar recursos eficaz e eficientemente determina a sustentabilidade da organização. Para isso foi feita uma pesquisa de cunho qualitativo que utilizou como instrumento uma entrevista semi-estruturada e analisou os resultados, onde se constatou o nível mediano no que diz respeito a planejamento financeiro e uma não utilização do potencial da ONG de captar recursos.

Palavras chaves: Captação de recursos. Organização não governamental. Terceiro Setor.

ABSTRACT

This article aims to identify and analyze the level of fundraising strategies on NGO Home Sweet Warmth with private individuals and companies. As for not having profit as purpose, these nonprofit organizations often encounter several difficulties to keep up financially. In this context the ability to capture resources effectively and efficiently determines the sustainability of the organization. For this it was made a qualitative study that used as a tool semi-structured interviews and analyzed the results, which demonstrated the median level in regards to financial planning and a failure to use the potential of NGOs to raise funds.

Key words: Fundraising. Non-governmental organization. Third Sector.

1. Introdução

O papel do Estado, com a reestruturação do capital e a adoção do modelo neoliberal, tem se redefinido, através de uma crescente redução de investimentos na área social, proporcionando assim uma retirada de sua responsabilidade nessa área. Dessa forma algumas áreas da sociedade ficam “descobertas” em relação a atuação do Estado.

De acordo com Censo de 2010 do IBGE, existem 16,2 milhões de pessoas que vivem em pobreza extrema, ou seja, um em cada dez brasileiros vivem nessa condição. Estatísticas como essas despertam em parcelas da sociedade, um sentimento de solidariedade que muitas vezes as impulsionam a atividades filantrópicas, voluntárias.

É nesse cenário que surge a ideia de uma sociedade mais centrada em si do que no Estado, ciente de que o bem público é de responsabilidade de todos e não só do dele.

Essas atividades compõem o que se chama Terceiro Setor, a sociedade em parceria com a iniciativa privada com a finalidade do benefício público, que Segundo Guzzo (2003)

“são organizações com grande diversidade, tanto na sua forma de atuação, tamanho organizacional, como em seu objetivo institucional, que procuram, dentro desse contexto, desenvolver o resgate da cidadania, articulando ações sociais, e que tem como característica arregimentar recursos com prática de trabalhos voluntários, doações e parcerias inter-setoriais” (GUZZO, 2003 P. 24).

De acordo com dados da Pesquisa Fasfil 2010, realizada pelo IBGE e IPEA, Em 2010, havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%).

A expansão desse setor nos últimos anos devido a diversos fatores como aumento da pobreza, retração de financiamento do Estado nas áreas sociais, foi quase que na contramão da expansão da sua obtenção de recursos para que elas

se sustentem. Dessa forma, atualmente esse setor vive o desafio da sustentabilidade organizacional, pois seus recursos dependem da doação e financiamento do setor privado, organizações internacionais e o governo.

Essas dificuldades, a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter recursos, fizeram com que essas organizações se planejassem de forma mais profissional e institucional no que diz respeito a um plano de captação de recursos mais bem estruturado, com o objetivo de diminuir cada vez mais sua dependência e vulnerabilidade em relação aos seus doadores e financiadores.

Também se faz necessário que essas organizações se adéquem às constantes mudanças que ocorrem tanto nas leis que regem o Terceiro Setor, quanto às exigências derivadas de parcerias com instituições internacionais e empresas privadas que alocam recursos para projetos ou ações sociais.

Diversos estudos já foram realizados sobre esse tema, com o objetivo de conhecer o nível de planejamento e atuação de ONGs em diversas regiões no que diz respeito a captação de recursos, aos desafios enfrentados para gerir de forma mais sustentável.

Em 2002, a United Way of Canada – Centraide Canada, que é uma organização canadense que tem o papel de liderar e prover programas e serviços a várias organizações filiadas, sua missão principal intitula-se “promover a capacidade organizada das pessoas cuidarem umas das outras”, veio ao Brasil com a missão de apresentar a tecnologia canadense no Terceiro Setor, a fim de que, posteriormente, organizações brasileiras viessem a formar parcerias para a troca de experiências entre os dois países.

Desta missão formou-se um grupo de estudos formados por algumas organizações, destinados a estudar a temática do terceiro setor e voluntariado. Da interação e troca de experiência e criatividade dos grupos dos dois países, resultaram em oficinas, consultoria a Ongs e um “Manual para Captação de Recursos”, obra que ajuda profissionais a aumentar sua visão de sustentabilidade e aumentar a quantidade e diversidade de recursos financeiros de suas organizações, um guia conceitual e prático para captar e gerir recursos.

Estudos também foram feitos com o objetivo de identificar e categorizar as estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas, como a pesquisa de ANDRADE (2002), onde a autora constatou que das ONGs pesquisadas na sua cidade de Florianópolis, apenas 23% das organizações utilizavam estratégias sistemáticas de captação de recurso. Com base nos dados da pesquisa, a autora elaborou uma estratégia para captação de recursos junto a empresas privadas, comporta de três etapas: autoanálise da organização, desenvolvimento de projetos para a captação de recursos e estabelecimento e continuidade da parceria.

O estudo tomará como base a visão de diversos autores como Coelho (2000), Castro (1999), SALAMON (1997), Landim (2003), Dias (2003), SERVA (1997), (TENÓRIO, 2001), Kaplan e Norton (1997), HUDSON, (1999).

A organização O Lar Doce Aconchego exerce um trabalho relevante na área de abrigamento de crianças, acolhendo-as quando s encontram desprotegidos, em situação de risco, vulnerabilidade, exclusão social e que precisam de proteção, apoio e afeto.

A organização abriga crianças de 0 a 6 anos que são enviadas a instituição através do Conselho Tutelar, do Ministério Público e do Juizado da Infância e da Juventude. Foi fundada por Maria Edinete Maciel Araújo em 2004

Levando em consideração todo o processo de mudança e adequação que as organizações do Terceiro Setor precisam desenvolver e não se conhecendo o nível em que está esse processo nessas organizações em Campina Grande, foi escolhida a ONG Lar Doce Aconchego e foi construída e seguinte pergunta:

Quais as estratégias utilizadas pela ONG Lar Doce Aconchego no processo de captação de recursos junto aos indivíduos e as empresas privadas?

A resposta para tal questionamento servirá para conhecer os esforços feitos pela ONG em estudo, assim como contribuir no desenvolvimento dessas estratégias para aumentar o acesso aos recursos disponibilizados pelos indivíduos e por empresas privadas.

O Objetivo desse estudo é analisar as estratégias utilizadas pela ONG Lar Doce Aconchego no processo de captação de recursos junto aos indivíduos e as empresas privadas.

O artigo foi desenvolvido em seis partes: a primeira é a Introdução, onde é exposto o assunto e definido o problema de pesquisa assim como o objetivo do estudo. A segunda é composta inicialmente pela conceituação do Terceiro Setor, gestão das organizações e a caracterização da ONG Lar Doce Aconchego. Também nessa parte são analisadas as fontes de financiamentos: indivíduos e empresas privadas. Concluindo a segunda parte é exposto um projeto de captação de recursos.

A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que são a caracterização da pesquisa, tipo, metodologia de análise. A quarta parte contempla a análise dos resultados da pesquisa. A parte quinta, destina-se as conclusões desse estudo, e também à orientações que podem servir de base para desenvolvimento de projetos para captação de recursos.

2. Fundamentação Teórica

2.1 O Terceiro Setor: Conceituação

De acordo com Simone Tavares Coelho (2000), existem várias definições para o Terceiro Setor, mas nenhuma é muito completa, precisa. Por isso, geralmente os autores escolhem uma dessas definições 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)

Entre os autores que bem definem o Terceiro Setor, há Castro (1999) que diz que o Terceiro Setor é a esfera da sociedade composta por organizações sem fins

lucrativos nascidas na iniciativa voluntária, objetivando o benefício público, atuando de forma integrada com os setores público e privado.

No entanto essas conceituações são genéricas, e não apresentam a diversidade existente dentro desse setor, visto que as organizações que compõem esse setor se diferenciam em relação ao seu porte, área, formas de atuação, no tipo de público beneficiado etc.

Essa diversidade pode não significar algo positivo, pois por falta de um “conceito unificador o todo vem parecer menor que as partes constituintes” (SALAMON, 1997, P. 93). Por esse motivo, é um pouco difícil medir o impacto social causado por esse setor.

Incluídos nessa diversidade, existem alguns termos que são de uso comum e foram adotados para designar as organizações que atuam no terceiro setor. Um dos termos mais utilizados é Organização Não governamental (ONG), no entanto esse termo abre margem para diversas organizações, até as entidades privadas, já que são autônomas. Dessa forma, algumas entidades sem fins lucrativos, mesmo que com características e objetivos diferentes das que normalmente fariam parte dessa denominação, se auto-intitulam ONGs.

Landim (2003) também alerta para o fato de que tanto os termos “terceiro setor” como “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.

Por conta dessa pluralidade, Landim (2003) ainda propõe a “desconstrução” do nome ONG, já que ele está sendo utilizado num sentido muito genérico, denominando coisas distintas. As ONGS que compuseram tal denominação são entidades que nutrem as principais características de organizações que surgiram na década de 60 e eram compostas pelo voluntariado combativo.

Coelho (2000) vai mais além e enxerga a possibilidade de confusão do termo “terceiro setor” com “setor terciário”

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

De acordo com Dias (2003), as ONGs envolvem organizações que executam as mais diversas ações, que tem em comum a atuação com questões pontuais ou envolvidas a grupos sociais específicos. Essas organizações devem estar focadas na transformação da sociedade e suas atividades devem estar dentro das áreas de educação, saúde, defesa de minorias, cultura, ecologia, entre outras. No geral, elas tem uma atuação mais política do que entidades filantrópicas que estão mais voltadas para o trabalho de assistência social aos necessitados.

Levando em consideração a abrangência do termo, aqui se utiliza “terceiro setor” para definir o conjunto de organizações sem fins lucrativos, privadas e voltadas ao interesse público.

Com objetivo de organizar e classificar as organizações do Terceiro Setor, a Lei 9790/99 qualifica apenas as organizações privadas com objetivo público. Além dessa Lei, outras foram instituídas no sentido de qualificar as organizações para que as mesmas pudessem requerer títulos ou certificados, como é explanado a seguir.

2.2 Legislação

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

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

- **Título de Utilidade Pública (Lei 91/35, Lei 6639/79, Decreto 50.517/61 e Decreto 60931/67):** qualquer entidade com natureza jurídica de fundação, associação ou sociedade civil sem fins lucrativos, que seja constituída no país, em efetivo funcionamento nos últimos três anos, sirva

desinteressadamente à coletividade e que não remunere sua diretoria e conselhos, pode ser declarada pelo Ministério da Justiça de Utilidade Pública Federal

- **Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS):** a entidade que tiver em interesse em ser vinculada ao CNAS deve possuir o título de Utilidade Pública e atender aos requisitos da Resolução 31/99 do CNAS.
- **Certificado de Filantropia (Resolução 177 do CNAS):** isenta, junto ao INSS, o pagamento da cota patronal das entidades assistenciais e de benemerência.
- **Organizações Sociais (Lei 9.637/98):** permite à instituição firmar contrato de gestão com o poder público com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.
- **Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP):** instituída pela Lei 9790/99 e regulamentada pelo Decreto 3.100/99, conhecida como a “Nova Lei do Terceiro Setor” ou o “Marco Legal”, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e institui e disciplina o Termo de Parceria.

Além de estarem devidamente registradas, certificadas e intituladas, as organizações ainda tem o desafio de se manter sustentáveis, no que diz respeito a auto-sustentação financeira e deficiência de gestão conforme elucida o item seguinte.

2.3 Gestão das organizações do Terceiro Setor

Ao estudar os processos de gestão das organizações do terceiro setor, é importante observar que as teorias administrativas, até hoje desenvolvidas, focaram prioritariamente as entidades com fins lucrativos ou de gestão estatal. Ao tentar trazer para o terceiro setor esses conceitos desenvolvidos pelas teorias administrativas, deve-se tomar cuidado para também não trazer uma lógica de mercado baseada na “razão instrumental” (SERVA, 1997) que se distingue da lógica das ações sociais

As funções gerenciais primordiais da Administração: planejamento, organização, direção e controle devem estar sempre presentes dentro das organizações do terceiro setor, pois que para captar recursos, são necessários esses quatro momentos gerenciais. No planejamento, (o que fazer) a organização traça seus objetivos e define os recursos e meios necessários para atingi-los. Na organização (quem faz): estabelece atribuições e responsabilidades, distribuindo os recursos e definindo formas de trabalho. Na direção: conduz e motiva as pessoas para realizar os objetivos. E no controle: compara os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas corretivas ou mudar os rumos fixados. (TENÓRIO, 2001)

Também é importante destacar que não se pode gerenciar o que não pode ser medido, já afirmava Kaplan e Norton (1997). Quando se analisa a gestão de organizações do terceiro setor, deve-se sempre analisar medidas de desempenho que possam mostrar mais fielmente a eficiência, eficácia e a efetividade das ações sociais desenvolvidas.

Sem inverter a lógica dessas organizações com a lógica do mercado, é necessário que essas organizações tenham e demonstrem bons níveis de eficiência, eficácia e efetividade, pois essas medidas de avaliação retratam também o seu desempenho. A eficiência está relacionada com a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis, já a eficácia é o que deve ser feito, ou seja, atingir o objetivo e, nesse caso, a efetividade diz respeito a capacidade de atender as necessidades da sociedade.

Para que tais medidas de desempenho sejam satisfatórias é necessário planejar para definir os objetivos a atingir, usar melhor os recursos, administrar os problemas atuais, fazer os processos funcionarem bem e o olhar o presente com visão no futuro (HUDSON, 1999).

Na ânsia de atender as expectativas e necessidades da comunidade, muitas organizações não param para aplicar tanto as funções básicas gerenciais quanto a eficácia, eficiência e efetividade. Diversos autores, como Hudson (1999) e Tenório (2001), sugerem que as organizações do terceiro setor se apropriem de alguns conceitos administrativos que foram feitos para atender a lógica do mercado –

Estado e setor lucrativo para que a integração dos setores seja menos incompatível, possibilitando que os recursos recebidos sejam melhores aplicados.

Além disso, as organizações precisam também traçar estratégias direcionadas para as diversas fontes de financiamento a fim de maximizar o processo de captação e recursos, como é demonstrado adiante.

2.4 Fontes de Financiamento e Estratégias de Captação de recursos

As fontes de financiamento das organizações de terceiro setor variam tanto quanto suas origens e objetivos. Mas de forma geral, essas fontes podem ser agrupadas entre fontes institucionais e indivíduos.

De acordo com o “Manual para captação de recursos” As fontes de financiamento institucionais se dividem em cinco principais: Agências Internacionais de Financiamento; Empresas; Fundações; Instituições Locais (associações, clubes, igrejas); Governo.

No presente estudo será analisado como fontes de financiamento apenas indivíduos e empresas privadas.

2.4.1 Indivíduos

Da população do país com mais de 18 anos, 50% fazem algum tipo de doação (dinheiro ou bens) dos quais 21% doaram uma quantia equivalente a 1,7 bilhões, de acordo com LANDIM e SCALON (2000).

Apesar das estatísticas, frequentemente esses doadores são deixados de lado devido ao esforço necessário para se conseguir bons resultados. Vale considerar que o número somado de doadores individuais dá legitimidade a organização. Além disso, um grande número de doadores individuais é mais seguro que só 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 desta ação? Se uma entidade obtém apoio de pessoas, certamente significa que ela é legítima (CRUZ;ESTRAVIS, 2000 p. 78)

A pirâmide elaborada pelo Manual de Captação de Recursos é um modelo para um plano de captação de recursos junto aos indivíduos, onde precisa ser construída de baixo para cima, precisa ter uma base forte primeiramente. Por exemplo, o número de doadores que contribuem de forma planejada é muito menor do que aqueles que doam atendendo a campanhas de telemarketing. À medida que se sobe na pirâmide, o custo benefício das doações aumenta. Portanto, a melhor estratégia de um plano de captação de recursos é incentivar os doadores a alcançarem níveis mais altos da pirâmide.



Figura 1

Os níveis inferiores da pirâmide são relacionados a métodos de captação de massa como mala direta, telemarketing, propaganda. O custo benefício das técnicas de massa se encontra no recebimento de pequenas doações de um grande número de pessoas. Para que a base da pirâmide funcione bem, é necessário saber lidar de forma eficiente com um grande número de pessoas.

Já os níveis superiores da pirâmide dizem respeito a métodos de captação mais personalizados, como cartas, telefonemas e visitas individuais. Apesar de representar um investimento maior para um doador, isso acaba sendo justificado por doações maiores por doador.

2.4.2 Empresas Privadas

As empresas privadas também são uma fonte em potencial de recursos. No entanto, para que se consiga o interesse dessas empresas, é necessário que o planejamento, as técnicas e a abordagem sejam altamente organizados, pois deve-se estar sempre ciente que a atividade principal dessas empresas não é a atividade de caráter social.

No entanto, essa realidade tende a mudar aos poucos. Segundo pesquisa realizada pela ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais), houve um aumento do financiamento de empresas e organizações não governamentais, mesmo ainda sendo um aumento pequeno, de 1,8% do total do orçamento geral do conjunto das associadas a ABONG em 1993 para 4,19% em 2000.

Esse aumento do financiamento das empresas às instituições sociais reflete uma tendência atual da necessidade de uma postura socialmente responsável por parte das empresas, objetivando ou não um diferencial competitivo, e essa postura também reflete uma postura mais consciente por parte do consumidor que passa a analisar a interação dos problemas sociais do seu meio e as atitudes das empresas em relação a esses problemas.

Nesse contexto, o desenvolvimento e o financiamento de programas sociais vêm sendo utilizados por algumas empresas como opção estratégica que propicia benefícios, gerando uma relação na qual todas as partes envolvidas ganham. Esse movimento de integração com a comunidade cresce na proporção direta da conscientização dos consumidores sobre seu poder de persuasão diante das grandes empresas, exigindo que elas comecem a investir em projetos sociais para não sofrerem boicotes em massa. (ANDRADE, Miriam 2002 p. 46)

Levando em consideração a realidade dos interesses das empresas, o captador de recursos deve partir para o planejamento propriamente dito para captar recursos. Para isso ele deverá conhecer ferramentas utilizadas justamente pelo setor privado.

Esse planejamento, como dito anteriormente, terá que se desdobrar em um projeto altamente organizado, o que pode ser um tanto complexo. Esse projeto é também chamado por alguns autores, como Ashoka e McKinsey (2001), de “plano de negócios”.

Esse projeto de captação de recursos ou “plano de negócios”, deve apresentar a organização o problema/necessidade, detalhamento de estratégia de solução e maneira de contribuição da doação dentro da estratégia traçada, entre outros pontos. “A receptividade dos financiadores aumenta sensivelmente quando no projeto constam também os indicadores de seu sucesso e os meios pelos quais ele poderá ser medido. (CAMARGO et AL., 2001, p. 90)

2.5 Estrutura do Projeto de Captação de Recursos

Para captar recursos, diversos autores como Fontanella (2001) e Camargo et AL. (2001), sugere que a organização sem fins lucrativos desenvolva um projeto, no qual será definido de maneira clara e motivadora o público beneficiário da organização e a causa a ser atendida. Deve também elaborar um diagnóstico financeiro da organização e ter claro qual o custo mensal da organização e do projeto, é necessário definir metas, prazos e planejar ações baseados nesses dados.

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

- **Apresentação da organização:** nesse ponto é importante mostrar a “ missão da organização e sua visão de futuro, a sua linha de estratégia de atuação social e como esta se traduz em números” (ASHOKA E MCKINSEY, 2001). Deve-se colocar os parceiros que a organização já conta (FONTANELLA, 2001) e discriminar as realizações já alcançadas pela organização (FALCÃO, 2002).
- **Apresentação do produto/serviço:** deverá explicitar a implantação ou criação de uma ação social e como ela atenderá a necessidade da comunidade, além de justificar a necessidade do investimento e apresentar benefícios precisos e que incluam indicadores de maneira mensurável.

- **Análise de mercado:** é necessário analisar se há empresas interessadas em financiar esse tipo de projeto que está em questão e também desenvolver argumentos pertinentes para justificar o projeto. Nessa ocasião, deve-se buscar o máximo possível de informações dos potenciais financiadores. É o que Falcão (2002) denomina de pré-projeto.
- **Marketing:** neste tópico são abordados três elementos: canais de distribuição, preço e comunicação (ASHOKA E MCKINSEY, 2001). Nesse ponto deve ser explorado qual o valor agregado à empresa com o financiamento de tal projeto
- **Equipe gerencial:** a escolha do pessoal que trabalhará no projeto é outro fator importante. É necessário colocar a pessoa certa no lugar certo, incluindo os nomes dos colaboradores externos mais importantes, para aumentar a credibilidade na capacitação da equipe (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).
- **Planejamento financeiro:** o objetivo do planejamento financeiro é demonstrar se a empresa consegue manter-se operando financeiramente de forma saudável. Esse tópico deverá demonstrar o Balanço Patrimonial, demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa (ASHOKA E MCKINSEY, 2001) e será feita a análise da relação custo-benefício, determinando se a ação é viável ou não.
- **Riscos e oportunidades:** o próprio projeto de captação de recursos representa também um instrumento que busca antecipar ações para minimizar eventuais riscos, assim como preparar para possíveis oportunidades

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

A empresa que estiver disposta a apoiar financeiramente tal ação social deverá chegar se a equipe da organização está pronta para gerir o projeto se precavendo a possíveis riscos, evitando assim associar sua marca a um projeto fracassado.

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

O projeto de captação de recursos apresentado ao possível financiador deve ser bastante sucinto, claro, completo, respondendo aos principais questionamentos de um potencial investidor. Deve apresentar a causa social a ser trabalhada, a organização e sua missão, o trabalho que será realizado, qual a destinação dos recursos doados, o serviço que será prestado à comunidade e o resultado a ser alcançado.

É necessário ter conhecimento também que outros fatores são determinantes no processo de captação de recursos. A área de atuação, por exemplo, precisa estar claramente estabelecida para facilitar a elaboração e ingresso em projetos e o reconhecimento da sociedade pelo serviço prestado.

Outro fator importante são os recursos humanos. Algumas organizações de assistência social ainda resistem em contratar pessoas que tenham o conhecimento necessário para desenvolver ações propostas, por ser oneroso. No entanto, para ter sucesso na captação de recursos, é preciso que a organização contrate técnicos que conheçam os conceitos de comunicação social e desenvolvimento de projetos.

3. Metodologia

Nesse estudo foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo com ONG Lar Doce Aconchego, sediada na cidade de Campina Grande – PB, fundada em 2006, onde se entrevistou a presidente dessa organização Nayana de Araújo Correia. A pesquisa de cunho qualitativo, “tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação” (MAANEN, 1979, p.520).

O estudo exploratório, que aqui se pretende, irá contribuir para aprofundar o conhecimento em torno das questões teóricas relativas ao tema da pesquisa e propiciará o estudo em uma da ONG Lar Doce Aconchego. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema de estudo, tornando-o explícito ou a construir hipóteses, possibilitando assim o aprofundamento no tema pesquisado.

O trabalho cunho descritivo ao expor características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis (VERGARA, 2000), neste caso, as dimensões estudadas.

A pesquisa também é considerada bibliográfica, pois ao longo do desenvolvimento do trabalho foram consultadas fontes secundárias como dissertações, teses, artigos científicos, livros, periódicos, assim como também sites na internet, que embasaram a fundamentação teórica.

O questionário, possuindo na maioria questões subjetivas foi respondido pela ONG junto com a pesquisadora, pois foi necessária uma análise focalizada na questão da estratégia (ou falta) para captação de recursos.

O questionário foi elaborado com questões do tipo “fechadas”, que tinha como objetivo obter uma descrição da organização, como seus dados básicos (Razão Social, endereço, principal executiva), sua constituição jurídica, ano de fundação e as opções de títulos e certificados, onde a organização deveria marcar os títulos que obtivera. Também o público beneficiado foi perguntado, a área de atividade e a Missão da organização, os recursos humanos e a porcentagem da composição das fontes de financiamento.

Também questões do tipo “abertas”, foram aplicadas constituindo a entrevista focalizada em si que de acordo com Gil (1999) tem como objetivo “explorar a fundo alguma experiência vivida em condições especiais, onde se desejou obter informações mais precisas e contextualizadas de acordo com a realidade da ONG, nessas questões o objetivo não era apenas uma resposta direta, carente de explicações. Dessa forma então, conforme Yin (2001), o estudo de caso é o procedimento recomendável quando há questões de “como” e “por quê” e o foco está num contexto de vida real.

Nessa parte subjetiva, de questões “abertas”, foram abordadas perguntas em relação a dimensão “planejamento financeiro” da organização e diversas perguntas também sobre a dimensão “captação de recursos”.

Para analisar os dados da pesquisa, a entrevista feita foi gravada e posteriormente transcrita, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

4. Apresentação dos Resultados

De acordo com a proposta do artigo, foi realizada uma análise dos dados fornecidos pela organização durante a pesquisa, permitindo a investigação das estratégias (ou a falta delas) de captação de recursos.

4.1 Caracterização: Constituição Jurídica, Títulos e Certificados

Com a finalidade de se obter os dados básicos da organização, a primeira parte da entrevista foi construída por perguntas básicas descritivas

A primeira questão abordada no questionário, após o preenchimento dos dados básicos da organização (Nome, endereço, principal executivo) foi seu ano de fundação e a constituição jurídica, resultando que a ONG Lar Doce Aconchego foi fundada em 2006, ou seja, está apta a obter todos os títulos e certificados que desejarem, já que o pré requisito para tal é que a ONG exista há mais de três anos.

Sobre a Constituição Jurídica, a ONG informou ser associação civil sem fins lucrativos.

Em relação a títulos e certificados, a ONG informou possuir o título de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Esse título foi regulamentado pelo Decreto 3.100/99, conhecida como a nova lei do “Terceiro Setor” ou o “Marco Legal”, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos e institui e disciplina o termo de parceira, que segundo ANDRADE, Miriam

(2002), é um título que merece maior atenção, já que delimita adequadamente as organizações que devem compor o terceiro setor.

Outro título que a ONG informou possuir foi o de Utilidade Pública Municipal e Estadual, faltando o título federal que a isentaria de recolher a cota patronal para o INSS, de depositar o FGTS e “permitir que pessoas físicas e jurídicas possam deduzir do Imposto de Renda sua doação” (PAES, 2000, p. 415), além do que, atualmente é pré requisito para se obter o Registro no Conselho Nacional de Assistência Social e posteriormente o Certificado de Filantropia.

Convém salientar que os títulos e certificados só podem ser retirados na seguinte ordem: a) registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica da Receita Federal; b) após três anos de funcionamento, pode requerer o Título de Utilidade Pública; c) para fazer o registro no Conselho de Assistência Social é necessário ter os Títulos de Utilidade Pública municipal, estadual e federal; d) somente depois de ter o registro no Conselho de Assistência Social é possível requerer o Certificado de Filantropia.

A ONG pesquisada, quando questionada sobre sua área de atuação, informou como sendo Assistência Social, mais especificamente relacionada ao acolhimento, seguindo assim a recomendação de diversos autores como Tenório (2001) e Fontanella (2001) que afirmam a importância de focar o máximo numa área de atuação e ter sua linha de estratégia de atuação claramente estabelecida, o que do contrário poderia levar a confundir algum possível doador.

Com o intuito de conhecer qual o público beneficiado da organização, foi feita a seguinte pergunta: “Quantas e quais são as pessoas beneficiadas diretamente com o trabalho da sua organização, mensalmente?” Foram sugeridos 5 possíveis públicos beneficiados: crianças, adolescentes, Terceira Idade e portadores de deficiência e se obteve como resposta que são atendidas apenas crianças e que são 15 no total, delimitando e focando mais uma vez sua área de atuação, o que também é notado na missão da organização, que também nos foi informada:

Missão: “ O Lar Doce Aconchego tem por objetivo social e fundamental a finalidade de promoção da assistência biopsicossocial às crianças carentes e/ou em situações de exclusão ou riscos sociais e especificamente:

I – promover o amparo, o abrigo, a alimentação, a educação, o lazer, boas condições de higiene, saúde, bem-estar, respeito a cidadania;

II – propiciar a manutenção das crianças assistidas;

III – promover ações direcionadas à família, mediante assistências aos pais, com encaminhamento para profissionais de áreas competentes, orientando-os ainda quanto ao convívio e reestruturação familiar.

Figura 2

Fonte: Autora, 2014

4.3 Fontes de Financiamento

Questionada sobre a composição de sua fonte de recursos, foi respondido pela ONG que a principal fonte de recursos é a doação privada, sendo a maioria feita por indivíduos em detrimento da feita por empresas privadas. Na entrevista, pôde-se perceber que o relacionamento pessoal é a base da captação de recursos e que geralmente as doações são de valores relativamente baixos, onde até mesmo leva às vezes o empresário fazer a doação como pessoa física e não jurídica.

Tal estatística das fontes de financiamento corrobora com Landim e Beres (1999) quando afirmam que ainda em tempos coloniais, é uma longa história em que se cria um padrão de financiamento baseado na doação de indivíduos da classe senhorial, da Igreja (contribuições individuais através de campanhas da Igreja), como nas santas casas de misericórdia.

Analisando as informações fornecidas pela ONG, chegou-se a composição exposta na figura 3:

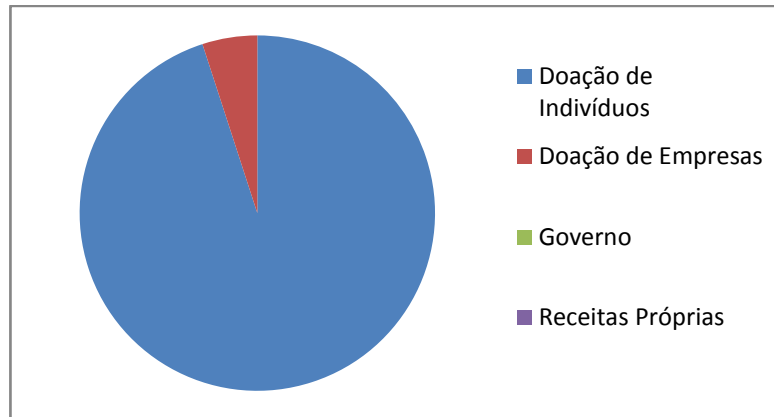


Figura 3 – Fontes de Financiamento

4.4 Recursos Humanos

Nesse item foi verificado o número de pessoas envolvidas diretamente na organização pesquisada. A organização não possui nenhum funcionário em tempo integral, possui 3 que trabalham no turno da manhã, 3 que trabalham à tarde e 1 à noite. Possui também 18 voluntários que trabalham distribuídos nos dias da semana.

Outro aspecto importante pesquisado nesse item, foi saber se a organização tem um profissional específico para captação de recursos, onde se verificou a resposta negativa a essa questão. A falta de um profissional que conheça os conceitos de comunicação social, marketing para captar recursos é indispensável para o êxito da organização conforme afirma MARCOVITCH (1999, P. 125) “As organizações que compõem o terceiro setor devem ser modernas, abrangentes e institucionalizadas, assim, elas tornam-se responsáveis, duradouras e conseqüentes”

4.5 Planejamento Financeiro (Gestão da Organização)

Nesta parte do questionário, foi questionado qual o nível de sustentabilidade que a organização demonstrava, ou seja, se ela fazia um bom trabalho de forma organizada, através de planejamento, prestação de contas, conseguindo assim novos financiamentos para a entidade. Foi percebido que na fala da respondente,

atribuiu-se o planejamento financeiro a uma “poupança” e que a organização não os possuía.

“A gente não tem poupança, pois o dinheiro que entra no mês, dá apenas para os custos daquele mês, quando dá. Quando entra alguma doação extra, sempre temos despesas atrasadas, nunca dá para guardar (...).”

Quando questionada sobre algum tipo de demonstrativo contábil, apuração de resultados, a entrevistada informou que ela mesma faz apenas um balanço simples. Dessa forma, verificou-se precariedade no que diz respeito ao gerenciamento financeiro da organização e também mensurar as ações da organização.

Como afirma Kaplan e Norton(1997), “não se pode gerenciar o que não pode ser medido”, ou seja, deve-se sempre analisar medidas de desempenho que possam mostrar mais fielmente a eficiência, eficácia e a efetividade das ações sociais desenvolvidas

4.6 Captação de Recursos

Nesse item, foi procurado saber como é feita a captação de recursos na organização. Inicialmente foi questionado a entrevistada, se captar recursos era uma atividade sistemática da organização, ao que foi respondido negativamente e quando questionado se existia algum planejamento para captar recursos, foi respondido que a única ação é feita através de projetos.

“Como nós não temos uma pessoa para isso, é só eu e minha mãe para fazer tudo. Eu quem faço os projetos para conseguir algo específico, quem participo de reuniões com Conselho de Assistência Social...”

Corroborando com o que afirma ANDRADE, Miriam (2002), a falta de sistematização no processo de captar recursos, revela a fragilidade financeira que permeia as organizações de assistência social.

Focando a questão de comunicação com o doador ou possível doador, foi perguntado como é feito o primeiro contato com o possível doador.

“ O doador geralmente já nos conhece, ou conhece alguém da nossa rede, seja amigos ou uma instituição como o Rotary, que tem nos ajudado muito.”

Quando se perguntou se havia preocupação com diversificação das fontes doadoras e se não era feita nenhuma busca por novos doadores, a entrevistada relatou certa resistência no quesito de angariação de novos doadores.

“ Não gosto da questão de ligar para as casas, acho muito invasivo, prefiro doações por projetos, pois é mais segura”

Percebe-se na fala acima certa descrença num planejamento de captação de recursos baseado no Marketing Social. Além do aumento do número de doadores, a comunicação com a sociedade, segundo Fontanella (2001), quando a organização torna pública sua atuação, ela legitima a sua ação e prova a sociedade sua capacidade técnica e atuação e lisura. Esses aspectos, inclusive podem atrair empresas privadas que se preocupam em ligar seu nome a ações sociais que sejam percebidas pela sociedade.

Questionou-se também, se depois de recebidas as doações, existia algum tipo de manutenção de relacionamento com o doador, ao que foi respondido:

“Não, na verdade muito pouco, mandamos um cartão de Natal e pro aniversário (do doador), estamos tentamos implantar, mas não tenho tempo realmente para fazer isso. Nós não ligamos cobrando, se você quiser continuar doando, doa, se não, não doa. Fazemos no máximo um cadastro de sócio, mas não ficamos ligando.”

Nesse quesito percebe-se claramente mais uma vez a questão da falta de comunicação estratégica com a sociedade. A organização não tem o costume de ir atrás de doações

Finalizando a entrevista foi questionado a entrevistada se a organização faz algum tipo de prestação de contas disponível ao público.

“Não, a gente presta conta apenas quando é uma empresa grande, ou um projeto, pois é necessário”

Nessa fala, pode-se perceber que a transparência não tem muita importância para organização e não é usada estrategicamente, dificultando assim um maior conhecimento de seu trabalho pela sociedade e empresas. Pois, de acordo com Fontanella (2001), apesar da resistência na divulgação de informações, a captação de recursos junto a empresas privadas e indivíduos, está diretamente ligada à transparência e ao reconhecimento, por parte da sociedade, da atuação da organização.

5. Considerações Finais

O presente trabalho procurou analisar se a ONG Lar Doce Aconchego, sediada em Campina Grande-PB, possuía algum planejamento estratégico para captação de recursos e de que forma se dá esse processo.

Para isso foi inicialmente apresentado uma visão geral do Terceiro Setor, a importância da aplicação de ferramentas de gestão organizacional e estratégias para captação de recursos nas diversas fontes de financiamento. Em seguida foi aplicada a pesquisa propriamente dita na ONG, através de um questionário onde buscou-se identificar os principais dados da organização e informações que servissem de subsidio para analisar seu nível de gestão no que diz respeito a captação de recursos.

Conclui-se que a Ong pesquisada apresenta um nível mediano em relação a planejamento financeiro, assim como em angariação de doadores, visto que a organização não utiliza as ferramentas de Marketing e Comunicação Social para se comunicar com a sociedade e usa pouco para se comunicar com as empresas privadas. Como não conseguem planejar adequadamente, também não conseguem mensurar e avaliar os resultados da ação do seu trabalho

Outra conclusão é que a organização está despreparada também para produzir informações, permanecendo muito aquém do seu potencial de catalisadora de recursos. Na ausência de informações claras e disponíveis para o público, a ONG Lar Doce Aconchego mantém-se numa postura de captação pessoal, utilizando-se de sua rede de relacionamento, contando na sua maioria com doações individuais para a sua sustentação financeira.

Sugere-se que a organização inicie um processo de implementação de estratégias de comunicação com a sociedade conforme foi ressaltada a importância do reconhecimento da sociedade em relação as organizações do terceiro setor. Também importante se faz a presença de uma pessoa qualificada para se desenvolver um planejamento de gestão financeira e de recursos humanos.

Torna-se oportuno também sugerir que se façam outros estudos que abordem as estratégias de captação de recursos sob o ponto de vista das demais organizações que compõe o terceiro setor.

Referências Bibliográficas

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY INC.

Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

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

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

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

_____. **Decreto 3100**, de 30 de junho de 1999c. Regulamenta a Lei 9790 de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

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

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

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

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

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

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003

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

FONTANELLA, Lygia. [on line] **Sustentabilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro**. Global Philantropy. Synergos. Disponível em: < HYPERLINK <http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm> - <http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm>>. Acesso em: 01 NOV 2014.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GUZZO, Rossilene Araújo. **Terceiro Setor: um caminho para o fortalecimento da responsabilidade social**. Belém: edições do Autor, 2003.

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

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

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

LANDIM, L.; SCALON, M. C. (2000). **Doações e trabalho voluntário no Brasil – uma pesquisa**. Rio de Janeiro: 7 letras.

LEILAH, Landim. **As ONGs são o terceiro setor? ONGS no Brasil: perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003, pag. 107 – 135. Disponível em [HTTP:// www.kas.de/wf/doc/kas_13212-544-1-30.pdf](http://www.kas.de/wf/doc/kas_13212-544-1-30.pdf). Acessado em: 21 outubro, 2014

MAANEN, J. Van, 1979, **Reclaiming qualitative methods for organizational research**: a preface. In Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, December 1979, p. 520-526, apud Neves , J. L., 1996, **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n.3, 2º

sem./1996, da página da web: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf> acessada em 21 out 2014.

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

MARCOVITCH, J. **A cooperação da universidade moderna com o ramo empresarial.** *Revista de Administração*, v. 34, n. 4, p. 13-17, 1999.

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

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

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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