



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: COMPARAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA NA INSTITUIÇÃO LAR ESPÍRITA IRMÃ ZILÁ

Área Temática: Teoria e Prática da Economia Solidária

Ana Paula M. Bauer¹, Lisiane Maria da Silva², Maria Luiza S. S. Geraldo³, Vívian M. Rodrigues⁴

1 Universidade Federal Fluminense - UFF, Campus de Volta Redonda, Volta Redonda-RJ – anabauer@id.uff.br

2 Universidade Federal Fluminense - UFF, Campus de Volta Redonda, Volta Redonda-RJ – lisianemsilva@gmail.com

3 Universidade Federal Fluminense - UFF, Campus de Volta Redonda, Volta Redonda-RJ – marialuizasouza@gmail.com

4 Universidade Federal Fluminense - UFF, Campus de Volta Redonda, Volta Redonda-RJ – vivi_magarodri@hotmail.com

Resumo

Este estudo é uma comparação entre teoria e prática na captação de recursos para instituições do terceiro setor. Este setor é composto por organizações sem fins lucrativos e com finalidades públicas, caracterizadas pelo trabalho de voluntários que protagonizam atividades não realizadas pelo estado. Para a sobrevivência dessas organizações é necessário financiamento externo de organizações do segundo e primeiro setores. Para adquirir financiamentos externos, as organizações da sociedade civil devem realizar uma série de atividades de captação de recursos. Este artigo faz uma breve revisão da literatura sobre captação de recursos e a compara com atividades realizadas pelo Lar Espírita Irmã Zilá, instituição de assistência social de uma comunidade carente da cidade de Volta Redonda - RJ. Para a realização deste estudo, além da revisão literária, realizou-se entrevista qualitativa de roteiro semi-aberto com os gerentes da organização estudada. Assim apresenta-se a realidade de uma instituição do terceiro setor, mostra como esta lida com a captação de recurso e com a limitação destes recursos na aplicação de seus objetivos.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Gestão Social; Captação de Recursos;

1 Introdução

O presente artigo tem por objetivo comparar a teoria e prática da captação de recursos em uma instituição do terceiro setor. Pretende-se mostrar as diferenças entre o que autores da área de captação de recursos e teóricos de gestão social apresentam e o que ocorre na realidade em uma instituição da sociedade civil.

A escolha dessa temática decorre da necessidade de identificar defasagens e variações entre teoria e prática nas organizações da sociedade civil, para identificar os motivos destas variações e defasagens, visando contribuir para ambos: teóricos e empreendedores sociais.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

Os autores estudados teorizam planos de gestão e captação de recursos, criando uma estratégia deliberada, porém, o que se percebe na prática, é que variáveis ambientais sugerem a adoção de estratégias emergentes.

Para realizar esta comparação, estudaremos a instituição Lar Espírita Irmã Zilá (LEIZ). Esta tem por objetivo atender crianças e adolescentes carentes dos arredores da sua localidade (Bairro Belmonte- Volta Redonda/RJ) e oferece toda a assistência necessária para melhores condições de vida, incluindo assistência médica, odontológica, creche e outras, proporcionando aos pais a tranquilidade de ter os filhos em segurança, em uma área de alta criminalidade, prostituição e abusos infantis.

A instituição capta seus recursos com empresas renomadas como FURNAS, Petrobrás e empresa norte-americana *Dynamics Foundation for Children Education and Personal Development, Inc.*, evidenciando a seriedade da instituição, tornando interessante estudar seu método de captação de recursos.

O terceiro setor surgiu com a deficiência do Estado em atender questões sociais (RODRIGUES, 1998). Em regra, este é constituído por organizações sem finalidades lucrativas, não governamentais e representam a sociedade civil organizada, com participação de voluntários, para atendimentos de interesse público em diferentes áreas e segmentos. Essas organizações não fazem parte do Estado, mas possuem finalidades públicas e não são empresas por não terem finalidades lucrativas.

Atualmente reconhece-se que o processo de gestão de organizações do terceiro setor possui complexidades e particularidades, sendo um fator essencial para o desenvolvimento e sobrevivência das mesmas. Por isso, conforme Silva e Karawejczyk,

as organizações pertencentes a este novo setor, procuram novas alternativas para a sua gestão organizacional, buscando, seja na esfera pública ou na privada, subsídios para sua modernização e atualização gerencial. (2000, p. 2).

Assim, percebe-se a importância da administração para o sucesso destas instituições, tendo em vista que ela é um mecanismo utilizado para focalizar os esforços da organização para atingir sua missão final.

A insuficiência recorrente de recursos nas organizações deste setor demanda dos gestores competência e comprometimento com a missão organizacional. Não deve dispensar a utilização de instrumentos administrativos da iniciativa privada, até mesmo para facilitar a captação de recursos para sua sobrevivência.

A captação de recursos nessas instituições difere do primeiro e segundo setores. As organizações sem fins lucrativos costumam obter recursos por meio de doações, contribuições, apoio corporativo, agências públicas e fundações. Para realizá-la, é necessário conhecer os possíveis financiadores, as fontes que podem prover maior financiamento, aquelas que mais se identificam com a instituição e observar concorrentes na obtenção de recursos. Assim, há possibilidade de diversificar o portfólio de financiadores para evitar dependência financeira a uma única fonte.



2 Terceiro Setor e Gestão Social

Por Terceiro Setor entende-se [...] a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado. (RODRIGUES, 1998, p. 31). Atua suprindo as carências deixadas por esses setores. Sendo assim, composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (FERNANDES, 1997, p.27). Essas organizações (associações ou fundações privadas) não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade. (TENÓRIO, 2001, p. 07.)

O termo terceiro setor surgiu inicialmente nos Estados Unidos, conforme Alves (2002), na década de 70 para classificar o conjunto de organizações sem fins lucrativos. No Brasil, de acordo com Tachizawa (2007), esse fenômeno surgiu a partir da Constituição de 1988, onde passou a focar questões sociais, utilizando os termos terceiro setor e organizações não governamentais.

São organizações da sociedade civil que objetivam fortalecer a autonomia das comunidades e capacitá-las para resolver seus próprios problemas, diferentemente das práticas assistencialistas que inibem iniciativas de auto-ajuda, lidam apenas com os efeitos perversos das desigualdades sociais, e não com as suas causas, e acabam ajudando a reproduzir a condição subalterna dos grupos sociais desprotegidos. (RIBAS JUNIOR, 2008).

Rafael (1997) descreve que o Terceiro Setor é por excelência, um setor solidário, onde alguns velam por muitos, onde o indivíduo dá lugar ao coletivo. Assim, o Terceiro Setor visa à independência social e produtiva do indivíduo, de modo que o indivíduo aprenda a se sustentar, sem depender de terceiros para viver, e trabalha pensando no bem-estar coletivo, e não apenas em si. (OBARA, 2008)

Podemos conceituar a gestão social como o processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social, que se desenvolve perseguindo uma missão institucional e articulando os públicos constituintes, envolvidos em uma organização que tende a incorporar atributos do *espaço público não estatal*, na abordagem que faz da questão social. (CABRAL, 2007, p. 134)

A expressão *gestão social* tem sido apresentada para indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influencia dos processos sociais na gestão. (CABRAL, 2007, p. 128)

Assim, juridicamente, integram o terceiro setor: organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse público, fundações mantidas com recursos privados, filiais de associações ou fundações estrangeiras e outras formas de associação.

Tenório (2007) conceitua gestão social como



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função de relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política (TENÓRIO *apud* CABRAL, 2007, p.129).

Quanto à profissionalização em curso nas organizações do terceiro setor, Tenório (2007) alerta para que esta não se resuma em absorção de “profissionais desempregados e / ou aposentados no primeiro e no segundo setor, procurando sobreviver na sociedade de risco [...] que levam suas tecnologias gerenciais de orientação estratégica para espaço de orientação dialógica.” (TENÓRIO *apud* CABRAL, 2007, p.129).

De acordo com Tachizawa (2007), a principal fonte de recursos das ONG's vem do exterior, através de agências internacionais de cooperação (78,57%), 26% das ONG's declararam contar com contribuições associativas e, apenas 12%, contam com doações individuais.

Conforme observado pelo o autor e demonstrado na pesquisa apresentada, as ONG's tem recorrido a parcerias e alianças estratégicas para compor suas equipes. “Construir parcerias e alianças estratégicas requer habilidade, desprendimento e o desejo de, ao somar forças e recursos, poder mais”. (TACHIZAWA, 2007,p.156)

Para o autor, parcerias e alianças estratégicas permitem iniciar projetos, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos e desenvolver diversas atividades, afim de garantir a realização dos objetivos das organizações deste setor para a transformação social. Destacando que, na linha de estudo de Tachizawa, “parceria está associada à idéia de ações mais pontuais [...] as ações de longo prazo ou associação permanente buscam uma aliança estratégica” (2007, p.156).

De acordo com Teece (2002), aliança estratégica define-se como

Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades. (TEECE *apud* KLOTZLE, 2002, p.05)

3 Captação de Recursos

As organizações do terceiro setor dependem de fontes externas de financiamento, precisam recorrer a fontes privadas e públicas para realizar suas atividades e manter sua sustentabilidade, como explica Andrade (2002) afirmando que o terceiro setor

precisa recorrer a esses dois setores [primeiro e segundo] para obter uma parte significativa dos seus recursos financeiros, gerando situações de colaboração, dependência e até mesmo subordinação (ANDRADE, 2002, p. 53).

Andrade (2002) afirma que essa dependência e subordinação são indesejadas pelas organizações sociais e oponta que a "pulverização das fontes de recursos contribuirá [...] para a autonomia e sustentabilidade das organizações de assistência social". (ANDRADE, 2002, p.54)



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

Conforme explica Ceregatti (2000, p.12), a "captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los".

Deve-se destacar que captação de recursos não abrange apenas recursos financeiros, mas também recursos humanos (trabalho voluntário) e recursos materiais (máquinas e equipamentos, por exemplo) (LAFER, 2004) e que o dinheiro para este setor tem significado diferente do dinheiro para o segundo setor (privado), ele não é um fim, mas um meio para a realização dos objetivos das organizações (ANDRADE, 2002).

Andrade (2002) defende a criação do plano de negócios não só para a captação de recursos, mas também para o gerenciamento da organização. O plano de negócios "vem sendo aplicado como instrumental de análise, estruturação e apresentação da viabilidade e atratividade dos negócios de empresas, sejam elas consolidadas ou novas" (ANDRADE, 2002, p.55), é uma ferramenta (assim como muitas) que vem sendo apropriada por organizações do terceiro setor. Neste caso específico, pode-se chamar este plano de negócios de "plano de captação de recursos".

O plano de captação de recursos apresenta a justificativa do projeto, a relevância das ações propostas pela organização, os objetivos (gerais e específicos), que devem apresentar o que se pretende alterar na realidade durante o período de vigência do projeto, as atividades, que serão realizadas pelo projeto, o orçamento, que é a estimativa de custos do projeto em questão, e o cronograma, que é a distribuição das ações durante o período de vigência do projeto (LAFER, 2004).

De acordo com Andrade (2002), além do problema, da estratégia e do método que devem constar no projeto, indicadores de sucesso e meios pelos quais este poderá ser mensurado aumenta a receptividade dos financiadores.

Sims (2005) listou cinco chaves para uma captação de recursos de sucesso. De acordo com a autora, a primeira chave é saber o porque da arrecadação de recursos para atingir melhores resultados, a segunda chave está relacionado a escolher o indivíduo certo para efetuar a arrecadação. A terceira chave está relacionada à organização. A quarta chave é o trabalho em equipe e a quinta chave está relacionada à ação e a continuidade.

De acordo com a autora a primeira chave, que deve responder o motivo do levantamento de fundos, inclui a missão da organização, a motivação pessoal (identificação com a causa, por exemplo, é um meio de motivação), a proposta do captador de recursos e a criação de confiança através da transparência e da razão do levantamento de recursos.

Sims (2005) segue para a segunda chave, que é a escolha do captador de recursos correto, destacando que "membros e/ou voluntários que são entusiasmados, dedicados e ansiosos para fazer o trabalho requerido levantarão mais recursos" (SIMS, 2005, p.06). A autora mostra que os captadores de recursos se dividem em três tipos básicos de captação: vendas, eventos e solicitação direta. As vendas seriam produtos (como doces), serviços (como lavagem de carro) ou sorteios (como rifas). Os eventos são ações vantajosas que, de acordo com a autora, tem alto potencial, audiência e cria consciência para a causa. A solicitação direta exclui



produtos ou eventos e incluem cartas e *e-mails* diretos solicitando doação ou reuniões com doadores potenciais.

A terceira chave apontada por Sims (2005) é a organização. Para a autora é essencial a criação de objetivo de captação de recursos, estabelecer um custo para determinada receita, na qual as despesas não devem ser maiores que 30% do total de receitas, determinar um orçamento para saber se conseguirá cobrir os custos ou quanto deve arrecadar. Ela aponta a importância do uso de apoios, nos quais as organizações não doam dinheiro, mas sim um produto relacionado à sua atividade fim (como um restaurante doar um almoço ou o local para um jantar). Sims, por fim, destaca: "são muitos detalhes envolvidos em qualquer campanha de captação de recursos. Organize prazos para cada detalhe que precise ser realizado" (SIMS, 2005, p.09).

A quarta chave aborda as vantagens do trabalho em equipe. Sims (2005) afirma que, em grupo, pode-se aprender com erros e sucessos de cada integrante da equipe, os membros do grupo encorajam e inspiram uns aos outros, a combinação de talentos e recursos é mais um elemento para a captação de recursos. Neste ponto, a autora também aborda três elementos para um ótimo trabalho em equipe: liderança, definição de responsabilidades e claras expectativas e comunicação. A liderança tem o papel de levar o grupo para uma direção positiva e a definição de responsabilidades "remove ambiguidade e faz com que os esforços de captação de recursos sejam mais eficientes. Cada posição de liderança deve ter definido responsabilidades para que todos saibam o que esperar deles" (SIMS, 2005, p. 11). O terceiro elemento, a comunicação, é essencial para qualquer empreendimento e a autora cita três componentes importantes a considerar: os meios (o método de comunicação que funciona para o grupo), a frequência (quantidade de vezes que a mensagem será enviada ou distribuída) e a distribuição (o caminho da mensagem ser positivo é importante para a interação com a equipe).

A quinta chave é a ação e continuidade. Nesta chave, a autora destaca a importância do voluntariado e do suporte organizacional, "quanto mais pessoas você conseguir para apoiar sua causa, mais rentável esta pode ser" (SIMS, 2005, p.13), destacando que o contato com o voluntário durante todo o projeto, a delegação de tarefas e a valorização destes é crucial. Sims (2005) afirma que é importante não perder as forças diante da elaboração do projeto, agradecer os doadores (através de cartas, e-mails, cartões...), celebrar a conquista com aqueles que participaram desta mostrando tudo o que foi conquistado e, por fim, a autora destaca a importância da avaliação dos resultados para verificar as atitudes corretas e as atitudes que podem ser melhoradas na próxima ação de captação de recursos.

4 Lar Espírita Irmã Zilá

O Lar Espírita Irmã Zilá (LEIZ) é uma instituição não governamental sem fins lucrativos, fundada em 30 de julho de 1995, por um grupo de doze amigos e foi inaugurada em 10 de outubro de 1997. A instituição tem por objetivo atender crianças e adolescentes da comunidade onde está inserida, oferecendo assistência médica, odontológica, fisioterapêutica, psicológica, nutricional, fonoaudiológica, reforço escolar, esporte, lazer, noções de artesanato e cursos profissionalizantes. Essas ações são para melhorar a qualidade de vida física e mental e, ao mesmo tempo, contribuir para que os pais possam trabalhar, tendo a certeza de que seu



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

filho será amparado e orientado, visto que a região onde moram tem alto índice de criminalidade, tráfico, prostituição e abuso sexual.

As principais ações do LEIZ se dividem em projetos como o Pão Nosso, o Esporte é Saúde, a Inclusão Digital, entre outros, cuja realização só foi possível graças às parcerias que se formaram no decorrer da existência da organização, como a parceria com a Fundação CSN, Prefeitura Municipal de Volta Redonda, Rotary Club, Lions Club, Dynamics Foundation for Children Education and Personal Development, Inc. (Empresa Norte Americana), Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Fia, Petrobrás, Governo Federal e outras empresas solidárias.

Atualmente, o LEIZ possui uma área de 6.000m², sendo 2.000m², aproximadamente, de área construída, dividida em 5 edificações, que se dividem de acordo com a idade das crianças atendidas e as atividades desempenhadas. O LEIZ possui áreas como berçário, refeitório, quadra poliesportiva, padaria escola, vestiário, entre outros.

De acordo o *website* da instituição, a missão do LEIZ é "ser uma instituição referência em promover aos jovens e adultos assistidos a possibilidade de melhoria em qualidade de vida, acesso a informação, cultura, educação e consciência de cidadania". (Lar Espírita Irmã Zilá, 2011)

4.1 Entrevista

Como fonte de pesquisa, realizamos entrevista qualitativa de roteiro semi-aberto com os gestores da instituição Lar Espírita Irmã Zilá (LEIZ), Ayrces do Nascimento e Eliana Itaborahy Ferreira.

Segundo o gestor, a instituição foi fundada em 1995 com o objetivo de atender crianças carentes, auxiliando em seu desenvolvimento social.

O LEIZ atende cerca de 300 crianças e adolescentes, oferece oficinas, treinamento esportivo e creche que acolhe 70 crianças do berçário ao maternal. Recentemente, iniciou uma parceria com a Coca Cola, que oferecerá cursos de informática para jovens de 16 à 25 anos, onde 30% destes serão selecionados para o mercado de trabalho. A instituição também promove oficinas profissionalizantes, como a padaria escola.

Segundo a gestora, o LEIZ tem dezoito voluntários que preenchem um termo de adesão para controle. A instituição possui seis funcionários celetistas e vinte e quatro funcionários autônomos, com contratos de no máximo um ano, pois a maioria das parcerias possuem esta duração, uma vez que com o fim da parceria não há possibilidade de manter todos os funcionários.

A instituição surgiu devido à necessidade da comunidade, onde o LEIZ está localizado, de assistência social. O bairro Belmonte, de Volta Redonda/RJ, é um local carente e perigoso e as mães têm necessidade de um local seguro para deixar os filhos enquanto trabalham. A partir dessa necessidade, surgiu o Lar Espírita Irmã Zilá que oferece creche aos "pequenos" e oficinas diárias às crianças após a escola.

A instituição se mantém através de parcerias com empresas privadas e com o estado (Ministério do Desenvolvimento Social e Ministério do Esporte). De acordo com o gestor do



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

LEIZ, um bom órgão de intermediação entre instituições do terceiro setor e empresas privadas na cidade de Volta Redonda é o CMDCA - Conselho Municipal da defesa do Direito da Criança e Adolescente. Este órgão é uma ponte de negociação entre as organizações da sociedade civil e a iniciativa privada.

Ayrdes destaca que, ao elaborar um projeto de captação de recursos, o LEIZ tem preferência em associar esporte/cultura ao reforço escolar, assim, solicita financiamentos para o pagamento de professores tanto de reforço escolar quanto de outras atividades culturais/esportivas. " Nós não queremos formar jovens atletas ou artistas sem educação", afirma Ayrdes.

De acordo com o diretor, para se chegar a uma fonte de financiamento do governo federal é necessário passar por uma série de etapas. Primeiramente, deve-se adquirir a utilidade pública municipal, que é conquistada através de um decreto pela câmara de vereadores, assinado pelo prefeito. Em segundo lugar, deve-se adquirir a utilidade pública estadual através da assembléia legislativa e da assinatura do governador. Em terceiro lugar, deve-se obter a utilidade pública federal, que é assinada pelo presidente. Se uma organização obtiver a utilidade pública federal, está habilitada a ter uma fonte de financiamento federal, proporcionada, no caso do LEIZ, pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome, Ministério da Cultura, Ministério do Esporte e Ministério da Educação e Ministério da Saúde.

O projeto deve ser elaborado com o objetivo bem fixado, esclarecendo como atingí-lo. De acordo com Ayrdes, deve ser aberta uma rubrica pessoal, estabelecendo quantos funcionários irá precisar, os encargos que irá pagar, todos os materiais que irá usar, estabelecendo o plano financeiro. Este valor será justificado, incluindo tudo (manutenção, correio, banco), encargos, pagamentos.

Ele explica que, após a elaboração do projeto, é feita uma pesquisa com fontes de financiamento: Governo Federal, Governo Municipal, Governo Estadual. Atualmente, existe a Lei de Responsabilidade Social onde as empresas privadas estão aplicando parte do lucro na área de responsabilidade social, isto é, ela financia uma ONG, uma OSCIP, e tem um benefício de não pagar determinados encargos, como abatimentos no imposto de renda (até 1%). Ayrdes destaca que esses recursos conquistados só podem ser gastos com o projeto selecionado, ou seja, só pode ser destinado ao que estava incluído no plano financeiro, nada além ou aquém disso.

Para ele, a maior vantagem do LEIZ é a credibilidade, pois é com essa ferramenta que a instituição conquista parceiros, associados e valoriza o trabalho realizado, fazendo tudo de forma honesta e transparente. Como forma de divulgação e prestação de contas, o LEIZ possui um site: www.leiz.com.br.

5 Resultados e Discussão

Após a realização das pesquisas com a instituição Lar Espírita Irmã Zilá (LEIZ), notamos que esta é uma entidade do terceiro setor com gestão social, pois tem o objetivo de atender crianças carentes, auxiliando em seu desenvolvimento, como afirma Cabral (2007). A expressão gestão social tem sido apresentada para indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

O LEIZ, hoje, atende cerca de 300 crianças e adolescentes de até 17 anos, oferecendo oficinas, esportes e creche, e vêm aumentando sua gama de atendimento à sociedade,

Na realização das atividades, a instituição conta com participação de voluntários e funcionários, uma equipe que trabalha com o objetivo de obter eficácia em todas as etapas, desde a formulação do projeto, até a implementação efetiva. Como afirma Tachizawa (2007), algumas características devem fazer parte da metodologia utilizada pela equipe, tal como, a valorização e a troca de experiência dos participantes, ter visão multidisciplinar, compreender a origem do problema, respeitar as diferenças e ter compromisso com a organização. Questões que Ayrdes utiliza como instrumentos para a obtenção de um resultado satisfatório para a instituição.

Conforme estudado, as organizações do terceiro setor dependem de fontes externas de financiamento e o LEIZ não está excluído desta situação. A instituição se mantém através de parcerias, com empresas privadas, com o Ministério do Desenvolvimento Social e Ministério do Esporte.

Assim como abordado por Andrade (2002) sobre a importância da pulverização das fontes de recursos, o LEIZ tem variada fonte de recursos para sua sustentabilidade e crescimento, como associados, doadores fixos, empresas privadas sazonais e recursos públicos. Como exposto no *website* da organização, eles têm parceiras com o programa "Dário de Paula", com a CMDCA, com a Furnas e, conforme relatado pelo gestor, a Coca-Cola e o Capemisa Social.

Como explicado por Lafer (2004), a captação de recursos também abrange trabalho voluntário e recursos materiais. De acordo com Eliana Itaborahy Ferreira, o LEIZ tem dezoito voluntários, que preencheram um termo de adesão e, há alguns anos, conseguiu com a Prefeitura Municipal de Volta Redonda toda a montagem de uma padaria escola. Hoje eles procuram financiadores para outros equipamentos para que a padaria se torne mais eficiente e gere maiores receitas para a instituição.

Dessa forma percebemos, um erro que muitas vezes é cometido pelas ONGs, OSCIPs. Notamos que não há de fato, uma organização, ou planejamento, antes do início dessas instituições, pois todos os cargos e funções devem estar bem desenhados, delineados, ou seja, deve existir uma pessoa para gerir, outra para captar recursos, pesquisar e informar-se sobre as possibilidades de financiamento, sendo assim os projetos sempre terão a continuidade necessária, sem precisarem de interrupções por falta de financiamento e recursos.

Em acordo com Andrade (2002), Ayrdes de Nascimento enfatizou diversas vezes a importância do plano de captação de recursos para arrecadar fundos e doações para o LEIZ e qualquer instituição sem fins lucrativos. Ele, também em concordância com Lafer (2004), afirma que é muito importante incluir no plano de captação de recursos os objetivos e os métodos e que estes devem estar alinhados aos objetivos da organização a que se requer a doação.

O LEIZ também julga ser importante para captação de recursos e sucesso da instituição, a comunicação com os associados e parceiros. Esta pode ser através de contatos pessoais, cartas, telefonemas, e-mails ou *website*. Como enfatizou Eliana, grande parte do sucesso das atividades de *fundraising* dependem do relacionamento que se estabelece com doadores e voluntários, pessoas que se identificam com a missão e o valores da organização. Sendo assim



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

é preciso que a instituição explicita o objetivo, o método e o recurso necessário para o desenvolvimento do projeto, tornando o plano de fácil entendimento.

Os gestores mostram aos financiadores fotografias como exemplo de atividades realizadas pelas crianças para que possam ver a seriedade e o grau de comprometimento da instituição. Sobre essa questão, Ayrdes ressalta a responsabilidade da prestação de contas das atividades desenvolvidas no determinado período, que julga ser um diferencial do LEIZ.

Sims (2005) listou cinco chaves para uma captação de recursos de sucesso. Comparando as cinco chaves de Sims (2005) e as ações realizadas pelos líderes do LEIZ, pode-se dizer que não há pleno uso destas chaves, mas sim a utilização destas com devidas adaptações.

Os dirigentes do LEIZ estão em acordo com a primeira chave ao ter consciência do motivo da arrecadação dos recursos, mas não tem um personagem específico para a captação de recursos. Neste ponto, Ayrdes relata que gostaria muito de ter este personagem no LEIZ, pois sabe de sua importância e ainda afirma que muitas vezes, em conjunto com Eliana, se vê sem tempo para dedicar-se a função de captador.

O LEIZ não possui um captador de recursos, uma pessoa responsável "apenas" para investigar doadores em potencial e realizar todas as atividades de captação de recursos, como sugere Sims (2005) na segunda chave. A instituição optou por não realizar eventos para captar recursos por julgar trabalhoso e pouco rentável, eles participam apenas de eventos promovidos pela Prefeitura Municipal de Volta Redonda com venda de produtos alimentícios produzidos na padaria da própria organização.

A terceira chave apontada por Sims (2005) é seguida pelos dirigentes do LEIZ, uma vez que eles tem objetivos estabelecidos, sabem elaborar um plano financeiro e se organizam muito bem para relatar os gastos.

Percebe-se que a quarta e a quinta chave apontadas por Sims (2005) não são adotadas plenamente pelos dirigentes do LEIZ.

A quarta chave aborda o trabalho em equipe. O LEIZ tem a equipe que auxilia no funcionamento da instituição, mas na gestão da organização e na captação de recursos o trabalho é realizado pela dupla Eliane e Ayrdes.

A quinta chave, conforme citado anteriormente, não é seguido plenamente pela instituição. O LEIZ faz a valorização, agradecimento e a prestação de contas, mas não realiza confraternizações internas para celebrar as conquistas de recursos, o que se justifica pela falta de tempo e recursos financeiros. De acordo com Ayrdes, os eventos que o LEIZ organiza são relacionados as atividades desempenhadas pelas crianças, como festivais de dança e capoeira.

6 Conclusões

Após a apuração dos resultados da comparação entre teoria e prática na captação de recursos do Lar Espírita Irmã Zilá, chegamos a algumas conclusões.

Vimos que existem diferenças e semelhanças entre as teorias levantadas pelos autores estudados e as ações da instituição estudada.



8º ENEDS

Ouro Preto - MG - Brasil - 19, 20 e 21 de Setembro de 2011

Observamos que os gestores do LEIZ carecem de um voluntário que dedique exclusivamente à captação de recursos para a instituição e que eles, por se ocuparem em outras atividades da organização, podem perder muitas oportunidades por essa carência.

Após a realização da entrevista com Eliane e Ayrdes, notamos que a instituição é muito dedicada a preservação de valores, que não cede pressões que firam seu estatuto para arrecadar recursos.

Observamos que a falta de recursos (principalmente humanos) e a falta de tempo dos gestores atrapalham na realização de algumas atividades que poderiam ser rentáveis à organização, como promoção de eventos e até mesmo busca de doadores.

Um ponto crítico da captação de recursos no terceiro setor reconhecido no caso estudado é a contradição entre a prestação de serviços continuados e a gestão por projetos, que gera uma fragilidade na manutenção continuada de recursos além da reduzida flexibilidade na alocação de recursos. Como no caso estudado, o recebimento de verba para a música possibilita um projeto relacionado durante um ano, porém se a organização não obtiver recursos para o ano seguinte, este projeto musical será extinto. Então, a organização poderia estar em contínua busca para aprovação de recursos para sempre continuar a ação.

A dificuldade de captar recursos para a continuidade de projetos deve ser estudada afim de estabelecer estratégias que a contornem.

Outro ponto crítico que seria relevante para a discussão é a falta de liberdade da alocação de recursos recebidos pelas parcerias (estado e iniciativa privada). Conforme observado pelos gestores do LEIZ, os recursos adquiridos devem ser aplicados somente às atividades contidas no plano do projeto submetido aos parceiros. Os limites impostos podem causar investimentos desnecessários (caso a organização não necessite de todo o montante recebido) e impede a organização de poupar para futuras adversidades ou aplicar o recurso em atividade diferente daquela que consta no plano do projeto.

Vimos que existem diferenças entre as ações do LEIZ e as chaves para o sucesso da captação de recursos apontadas por Sims (2005), principalmente relacionada à falta de um personagem específico para a captação de recursos e na questão do trabalho em equipe. Todo o trabalho de *fundraising* da instituição é realizado pela dupla Eliane e Ayrdes e não por todos aqueles que contribuem para a organização com trabalho voluntário.

Além das diferenças, observamos também muitas semelhanças. O LEIZ organiza muito bem um plano de captação de recursos, relacionando seus objetivos com o objetivo da organização para qual pleiteia a doação, elabora planos financeiros e mostra atividades da instituição através de fotos e demonstrativos. Além disso, a instituição procura pulverizar seus doadores para sua sustentabilidade e, até mesmo segurança, uma vez que isso permite a saída de doadores sem causar grandes impactos nas finanças da instituição.

De acordo com os teóricos de terceiro setor, gestão social e captação de recursos, deve-se criar um plano de gestão e de *fundraising* para o sucesso da organização, criando uma estratégia deliberada de atuação. Ao estudarmos o Lar Espírita Irmã Zilá, percebemos que diversas variáveis ambientais exigem a adoção de estratégias emergentes, mesmo com a elaboração de planos pré estabelecidos. Estas estratégias emergentes são decisões tomadas



além do planejamento estratégico inicial da organização, ou seja, se ocorre determinada situação não prevista, eles necessitam adotar novas estratégias afim de se manter no caminho para alcançar seus objetivos

Os autores estudados teorizam planos de gestão e de captação de recursos, criando uma estratégia deliberada, porém, o que se percebe na prática, é que variáveis ambientais sugerem a adoção de estratégias emergentes.

7 Referências Bibliográficas

- ALVES, M. A. Terceiro Setor: as origens do conceito. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador/BA, 2002.
- ANDRADE, M. G. V. Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. 146f.. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.
- ANHEIER, H. K. Studying nonprofit organizations (chapter 1). In: *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Routledge, 2006.
- CABRAL, E. H. de S.. *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva, 2007. xiv, 229 p.
- CEREGATTI, A. *Captação de Recursos: da teoria a prática*. [S.l.: s.n.]. 112p. 2000.
- FERNANDES, R. C. *Privado, Porém Público - O Terceiro Setor na América Latina* . 2ª ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.
- JUNIOR, F. R. *O Conceito De Terceiro Setor*. 2008. Disponível em: <http://prattein.publier.com.br/dados/anexos/67.pdf>. Acesso em 12 jun. 2011.
- KLOTZLE, M. C. *Alianças estratégicas: conceito e teoria*. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002
- LAFER, I. M. Dicas para captação de recursos para projetos. *Programa DOAR, IDIS*. [S.l.: s.n.]. 4p. 2004.
- OBARA, Daniele Sayuri. *Economia solidária: o processo de geração de renda através de*
- RAFAEL, E. J. *Fundações e Direito: 3º Setor*. São Paulo: PUC-SP., 1997
- Redes colaborativas um estudo de caso da associação Padre Leo. Daniele Sayuri Obara: Letícia Claudi de oliveira; Marcelo Vinícius da Silva. São Paulo: FTT, 2008.
- RODRIGUES, M. L. P. Demandas Sociais versus crise de Financiamento: o papel do Terceiro Setor no Brasil . *Revista de Administração Pública* . Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. N. 32 (5) set/out. – 1998
- SILVA, Casturina Jaíra da ; KARAWEJCZYK, Tamára Cecília. A Gestão das Organizações Não Governamentais: uma contribuição da região do vale do rio dos sinos – Rgs. In: *Iii Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações Industriais (Simpoi)*, 2000, São Paulo, Anais... São Paulo: Departamento de Administração da Produção e Operações (POI), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- SIMS, S. *The 5 keys to successful fundraising*. 2ed. 2005. Disponível em: <www.stepbystepfundraising.com>. Acesso em: 06 jun. 2011.
- TACHIZAWA, T. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002. 302p.
- TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais*. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas. 1997. 140p.