

## Terceiro Setor: fontes, formas e desafios da captação de recursos nas ONG's de Londrina

### Third Sector: sources, ways and challenges of fund raising of the NGOs in Londrina

Rubens de França Teixeira\*  
 Maria Eliza Corrêa Pacheco\*\*  
 Luis Miguel Luzio dos Santos\*  
 Larissa Zamarian Ducci\*

\* Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

\*\* Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

#### Resumo

Nos últimos anos, o terceiro setor brasileiro vem passando por um processo de re-invenção, trazendo com ele desafios em termos de visibilidade e de responsabilidade públicas principalmente no que tange à gestão institucional, sendo fundamental o alcance da sustentabilidade financeira. Dadas as peculiaridades dos diferentes tipos de atividades desempenhadas pelas ONGs, torna-se muito difícil generalizar os efeitos das mudanças na busca de sustentabilidade. Observa-se a tendência de crescimento das organizações não governamentais; ao mesmo tempo, verifica-se uma série de restrições ao desenvolvimento do Terceiro Setor, isto porque é necessário às organizações superar as deficiências de gestão, apoio técnico e encontrar estratégias à auto-sustentação financeira. Nesse sentido, o aumento da competitividade para a captação de recursos (*fundraising*) apresenta-se como ação desafiadora. Assim, como superar os problemas estruturais na captação dos recursos? Objetivando conhecer as fontes, as formas e os desafios na captação de recursos das ONGs em Londrina-PR, desenvolveu-se a pesquisa documental, utilizando-se como fonte de dados o cadastro da organização Projeto Mil Ongs e questionário a 35 dirigentes registrados. Enfim, a complexidade dos problemas, que envolvem cada uma dessas organizações, retrata a necessidade de alianças e redes de articulação, pois, potencializar a capacidade desses atores não governamentais, consolidar as formas de intervenção e fontes de sustentação públicas permitirão o alcance de resultados duradouros.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Ongs. Sustentabilidade. Competitividade. Captação de recursos.

#### Abstract

*In the last years the Brazilian third sector has been through a re-invention process which bears challenges in terms of public visibility and responsibility, mainly concerning the institutional management, where achieving financial sustainability is fundamental. Considering the peculiarities of the different types of activities performed by the NGOs, it is very difficult to generalize the effects of the changes in search of sustainability. A tendency for the growth of non-governmental organizations is observed, as well as a series of restrictions to the development of the Third Sector. This is because the organizations need to overcome their management deficiencies, look for technical support and find strategies for their financial self-sustenance. In this sense, the increase of competitiveness in order to raise funds is a challenging enterprise. Therefore, how to overcome the structural problems in fund raising? Aiming at investigating the sources, the ways and the challenges related to fund raising faced by the NGOs in Londrina/PR, a document research was conducted using as a source of data the records of the organization "Projeto Mil Ongs" and a questionnaire applied to 35 registered managers. Finally, the complexity of the problems involving each of these organizations shows the need for alliances and articulation networks. The potentialization of the capacities of these non-governmental actors, the consolidation of the ways for intervention and sources of public sustainability will allow for the achievement of lasting results.*

**Key words:** Third Sector. NGOs. Sustainability. Competitiveness. Fund raising.

## 1 Introdução

Embora não se possa localizar com clareza absoluta o período histórico da gênese do que hoje se denomina de terceiro setor, não há dúvida quanto ao *boom* de crescimento dessas organizações no mundo inteiro. Salamon (1998) chegou mesmo a enfatizar que se estava no meio de uma revolução associativa global capaz de tornar-se tão significativa para o fim do século XX quanto o foi a emergência do Estado-Nação para o fim do século XIX.

Estima-se que o número de entidades que compõe o Terceiro Setor seja superior a 540 mil, incluindo ONGs, fundações, associações civis e unidades assistenciais. Tais entidades movimentam, segundo dados da Gazeta Mercantil, mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, cerca de US\$ 10 bilhões deles no Brasil (TACHIZAWA, 2004).

Tachizawa levanta a tese de que, com a crescente incapacidade do Estado em atender as demandas sociais, abriu-se um espaço para o desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil, caracterizado como um mercado social formado pelas ONGs e outras instituições congêneres.

As Organizações não governamentais, consideradas entidades de natureza privada sem fins lucrativos, juridicamente podem ser caracterizadas como associações ou fundações. Nesse tipo de organização também podem ser enquadradas as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), as Organizações Sociais (OSs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips).

Muitas são as características positivas atribuídas às organizações do chamado terceiro setor. Fernandes (1994) e Salamon (1998), a título de exemplo, destacam o fato de representar uma atitude pró-ativa das pessoas comuns que decidem organizar-se e tomar em suas próprias mãos a melhoria de suas condições ou a busca de direitos básicos. Já para Fischer, R. M. e Fischer, A. L. (1994), o terceiro setor tem se diferenciado pela eficácia de sua atuação, substituindo prontamente o Estado e a iniciativa privada na solução criativa e econômica dos mais variados problemas sociais.

Ressalta Carvalho (1995): "as ongs ou *grassroots* ou organizações de base passam a representar uma resposta da crise de governabilidade instalada no sistema mundial". Segundo a autora, as Ongs visam a responder às demandas legítimas de governabilidade, porque essas não foram atendidas pelos canais burocráticos.

Nessa dimensão, as organizações de base criam políticas alternativas às burocracias estatais e, na tentativa de postular contra as burocracias, têm como principais características:

- 1) busca de uma identidade comum entre os seus associados;
- 2) fluidez, plasticidade e oportunidades de intercâmbios;
- 3) sentidos inversos das burocracias estatais, pois, apesar de disputar as áreas de atuações com elas, são ambientais, não hierárquicas ou piramidais;

- 4) os contratos devem obedecer a uma lógica própria e geralmente com regras discutidas horizontalmente;
- 5) as lideranças funcionam, na maioria das vezes, como iniciativas que se associam aos governos, aos partidos políticos, aos sindicatos e às associações de interesse (as corporativas), mas não se submetem aos critérios e às lealdades comuns a esses tipos clássicos de organizações, procurando preservar a independência e a autonomia.

No entanto, a despeito de muitas características positivas, tais organizações, além de não estarem imunes a problemas semelhantes aos que são enfrentados pelas organizações burocráticas formais, tais como morosidade e rotinização, ainda sofrem os problemas inerentes exatamente a seus modos peculiares e distintos de ação, tendo que lutar constantemente contra os sentimentos de suspeita sobre as atividades não lucrativas, que ameaçam atribuir ao setor um papel marginal e periférico frente aos demais setores da sociedade.

Este tipo de situação dificulta a obtenção de recursos para o desenvolvimento e profissionalização do setor, o que limita em muito o potencial de ação dessas organizações.

Saber vender uma idéia e ter um projeto consistente muitas vezes é o diferencial entre quem consegue recursos para ajudar nas suas causas e quem não consegue, sendo comum os casos em que idéias e iniciativas, que poderiam ser muito proveitosas, acabam não prosperando. Hoje é praticamente unânime a exigência de profissionalização na captação de recursos por parte das Organizações não governamentais.

Assim sendo, este estudo tem por objetivo identificar e analisar as principais fontes e formas de captação de recursos das organizações do terceiro setor da cidade de Londrina, além de procurar levantar as principais dificuldades no processo de obtenção destes recursos.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Breve comentário sobre as ONGs nacionais

Com a perda de força das grandes narrativas em prol da construção de uma sociedade mais justa, baseando-se na centralização das políticas estatais, sobretudo no que se refere ao modelo governamental do bem-estar social, o Estado não consegue mais atender às demandas crescentes da população. Cria-se então um hiato que a sociedade civil organizada propõe, de diferentes formas, complementar, criando novos modelos de participação e de ação social.

No Brasil, a origem das ONGs em um período autoritário, bem como seu horizonte internacionalizado numa época de profundos embates ideológicos globais, resultaram na ênfase à dimensão política das ações, aproximando-as do discurso e da agenda das esquerdas. De fato, as ONGs são oriundas de movimentos sociais de diversos matizes e objetivos, embora, quase sempre, próximos dos movimentos políticos de esquerda, sendo sua existência assegurada via associações umbilicais com universidades, igrejas, partidos políticos, entre outros. Tais ligações proporcionaram os recursos que permitiram que essas organizações emergissem do

campo das idéias para a realidade concreta (FISCHER; FISCHER, 1994; FERNANDES, 1994; LANDIM, 2002).

O caráter de oposição ao Estado evidencia-se quando se analisam os motivos do predomínio da adoção do termo Organização não Governamental (ONG) pelas entidades nacionais (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 14). O termo ONG foi adotado mais por influência dos financiadores internacionais do que por uma tendência espontânea dessas organizações. Isso porque a maioria desses financiadores buscava ligar sua imagem e seu nome ao esforço de erradicar os sistemas de governo totalitários, de modo que a expressão não governamental representava como que uma garantia de identidade de interesses entre o órgão financiador e a organização que recebia os recursos.

Segundo Scherer-Warren (1996), tais entidades agem geralmente através de mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços, entre outros, visando, quase sempre, ao desenvolvimento sócio-econômico, à construção da cidadania ou ao bem-estar social. A ênfase nessa forma de atuação foi comprovada, mais recentemente, em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). Essa pesquisa, realizada em 2002, revelou que as atividades principais das ONGs brasileiras estão voltadas para a educação, e em formar e capacitar politicamente os indivíduos, principalmente aqueles já organizados coletivamente, seja em movimentos populares ou em sindicatos.

As ONGs atuam a serviço de populações alvo específicas ou para (ou em nome de) segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação desses segmentos, tendo sempre em mente desencadear transformações sociais no nível micro (do cotidiano e/ou local) ou no nível macro (sistêmico e/ou global) (SCHERER-WARREN, 1996). Percebe-se, assim, que a realidade social abarca diferenciados pontos de vista, o que possibilitou o emprego de ações pontuais em questões específicas (mulheres, negros, índios, crianças, etc.).

Em outras palavras, passou-se – no caso das ONGs – a dar mais importância ao chamado “trabalho comunitário”, que, de acordo com Fernandes (1994), é uma das expressões mais correntes dentre aqueles que integram o terceiro setor, e que denota a concretude de uma atividade localizada, de dimensões razoavelmente pequenas, em que o relacionamento é personalizado.

Segundo Landim (2002, p. 33-34),

o traço característico das ONGs é o direcionamento político, em sentido lato, de suas atividades. Pode-se dizer que seu ideário tem como fundamento último o exercício da cidadania e da autonomia dos grupos nas bases da sociedade, no sentido de romper com a secular lógica tradicional da dependência e da hierarquia que caracteriza as culturas populares.

No entanto, já existem sinais de que as discussões, envolvendo a oposição ONGs/Estado, começam a ser reanalisadas, ganhando novos contornos no cenário atual. Afinal, em um campo extremamente permeado por polarizações políticas e ideológicas, dadas as

especificidades históricas de uma sociedade como a brasileira, é natural que as recentes mudanças – no nível nacional, a democratização, e internacional, a queda do socialismo, referência forte para os movimentos organizados e as ONGs brasileiras – provoquem também mudanças nas fronteiras desses universos, deslocando questões marcadas por antigas polarizações ideológicas que perdem hoje seu sentido original (LANDIM, 2002).

É óbvio que não se pode considerar mais como utópica uma aproximação entre as ONGs e os órgãos governamentais. Até porque, atualmente, já são muitas as organizações sem fins lucrativos, orientadas para o bem público, que não nasceram com o intuito principal de se opor ao Estado ou ao regime político. Além disso, convém lembrar o fato de que, hoje em dia, uma parcela cada vez maior dessas entidades procura, ao invés da confrontação, estabelecer relações de complementaridade e parceria com os governos (FISCHER; FALCONER, 1998). Tanto isso é verdade que, no período entre 1993 e 2001, o aporte de verbas de órgãos governamentais para as ONGs filiadas à Abong cresceu de 3,2% para 18,4% do orçamento total dessas entidades (TACHIZAWA, 2004).

### 2.3 A administração das organizações do terceiro setor

Existe atualmente um grande paradoxo envolvendo as organizações do terceiro setor. Se, por um lado desponta, sob a promessa brilhante de eficiência, participação cidadã, inovação e qualidade, por outro, há evidências de que o terceiro setor brasileiro está mal equipado para assumir esse papel de importante ator no cenário contemporâneo.

Para muitos estudiosos do setor, suas organizações são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação. Notadamente, ressalta-se sua fragilidade organizacional; a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, cada vez mais escassos; a falta de recursos humanos adequadamente capacitados, bem como os diversos obstáculos para um melhor relacionamento com o Estado.

Essa fragilidade fica mais evidente quando se observa a baixa capacidade de continuidade, ou melhor, de sustentabilidade dessas organizações e das experiências por elas promovidas. Apresentam-se claramente, dessa forma, as deficiências e os desafios na gestão das entidades do terceiro setor brasileiro.

Em termos gerais, as ONGs no Brasil são pequenas, tanto em termos de recursos financeiros quanto em número de profissionais de que dispõem. Mesmo aquelas de maior porte, como hospitais, por exemplo, usualmente contam com uma disponibilidade de recursos financeiros e humanos bem inferior do que necessitariam para operar em condições ideais.

O aperfeiçoamento da gestão destas organizações certamente teria um papel importante para a minimização dos problemas citados. Por esse motivo, muitos estudiosos do setor vêm expressando, ao longo do tempo, suas opiniões a respeito do problema da gestão das organizações do terceiro setor.

Yamamushi (informação verbal)<sup>1</sup> comenta que, na

administração do terceiro setor, devem ser feitas análises mais completas do que na administração de empresas do segundo setor (setor privado). Isto porque o objetivo de uma organização privada é somente o lucro. Já as empresas sem fins lucrativos têm um número de variáveis maior com que lidar.

Hudson (1999), por sua vez, propõe a adoção da Administração Estratégica nestas organizações, por considerar importante o processo de analisar necessidades, de estabelecer objetivos e de entrar em acordo sobre novas estratégias tanto motivador quanto integrador. A pressão diária sobre os administradores de organizações sem fins lucrativos, que tentam realizar tarefas complexas com recursos limitados, permite que as noções da administração estratégica sejam deixadas de lado, ou que não sejam aplicadas em todos os níveis. É particularmente importante que essas noções sejam completadas com a monitorização do desempenho (*feedback*), necessário para revisar as realizações empresariais em comparação com os objetivos.

Já para Costa (1992), a administração de uma ONG envolve, além de atividades administrativas específicas, outras atividades políticas, nas quais o gerente deve ser o centralizador das atividades e do relacionamento da entidade com os associados.

Drucker (1997) cita um ditado antigo que diz que “boas intenções não movem montanhas, tratores sim”. Para o autor, na gerência de uma entidade sem fins lucrativos, a missão e o plano são as boas intenções, enquanto as estratégias é que levam a trabalhar pelos resultados; a converter intenções em ações indicando o que é necessário em termos de recursos e pessoas, para que sejam atingidos com sucesso.

A discussão envolvendo o gerenciamento de ONGs é, com certeza, relevante e bem mais abrangente do que os exemplos citados neste trabalho. É preciso refletir muito sobre o processo administrativo, pois, onde as entradas são escassas, o processamento deve ser de excelência, e as saídas não podem comprometer a imagem da instituição.

No mais, concordamos com a posição de Silva (2002) de que na administração de ONGs sobressaem dois fatores primordiais para o seu crescimento e desenvolvimento: a captação de recursos e a adequada utilização de talentos humanos.

Silva (2002) enfatiza: um bom gerenciamento dos talentos humanos exige processos de recrutamento e de seleção de qualidade, que busquem pessoas com valores que possam ser atrelados aos da organização. Devem aproveitar o fato de que muitas empresas privadas incentivam seus funcionários a atuarem voluntariamente em projetos sociais.

Sobre a captação de recursos, o autor ressalta que a administração financeira em entidades, ONGs e fundações não é só acúmulo de papéis, e sim uma ferramenta importante e acessível para tomada de decisões. Este tema é analisado de forma mais aprofundada no tópico a seguir.

## 2.4 Captação de recursos

Segundo Hudson (1999), é a identificação com a missão das organizações do terceiro setor que leva pessoas a trabalharem voluntariamente e financiadores a darem suas contribuições. Durante muitos anos, essas organizações viram-se apenas como distribuidoras de serviços sociais e as empresas como doadoras, que tinham pouco interesse em um envolvimento maior já que tinham recebido a publicidade pelas doações feitas.

A situação atual é diferente. Os financiadores passaram a considerar as doações como investimentos e passaram a esperar retorno desse dinheiro investido. Muitos, hoje, só fornecem subsídios após apresentação e aprovação de projetos consistentes elaborados pelas ONGs.

No mais, o número de fundações e entidades cresce a cada ano e com isso há concorrência entre elas, exigindo uma seleção cada vez mais rigorosa das que serão atendidas. As empresas, depois da noção de responsabilidade social, querem dar uma contribuição relacionada ao sucesso do seu negócio, e esta mudança de postura das entidades financiadoras interfere no processo de gestão das organizações.

A proliferação das organizações do terceiro setor e a escassez de recursos aumentam a competitividade para obter financiamento, portanto a captação de recursos (*fundraising*) apresenta-se desafiadora para estas organizações.

O *fundraising* é uma profissão estabelecida há mais de trinta anos nos Estados Unidos, que consiste em angariar fundos para organizações sem fins lucrativos, e tem tamanha importância neste país que é diretamente relacionado com o desenvolvimento do setor nos cursos para capacitação desses profissionais.

Para Guimarães (2001, p. 6), “a captação de recursos é um processo, uma atividade tão fundamental para as ONG's quanto é para Coca-Cola vender refrigerante”.

As ONG's brasileiras durante os anos 70 cresceram e se multiplicaram com o apoio da cooperação internacional. Já na década de 90, este padrão de financiamento entrou em crise em função de alguns fatores: a explosão do número de ONG's e a ampliação de seus orçamentos, a realocação de dinheiro das agências européias para a Europa do Leste e a prioridade crescente atribuída à África, obrigando estas ONGs a diversificarem suas fontes de financiamento, ampliando o esforço interno de captação de recursos com o Estado e empresas privadas nacionais, o que modificou o relacionamento delas com o primeiro e o segundo setores (REDE..., 2004).

O acesso a recursos públicos esbarra em problemas como a burocracia governamental, a descontinuidade das políticas públicas e a ausência de mecanismos claros de contratação pelo Estado de entidades não-governamentais. Mas tem melhorado depois que o governo reconheceu a legitimidade e competência da atuação das ONG's e passou a buscar parcerias, por meio da contratação dos seus serviços, para apoiar o desenvolvimento sustentável e com equidade.

<sup>1</sup> YAMAMUSHI, Takashi. *Sistema de apoio institucional*. Palestra ministrada na Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Londrina, Paraná, 16 ago. 2001.

Já a captação de recursos junto ao setor privado é dificultada pela ausência de uma tradição das empresas brasileiras em investimento social, fato que vem se modificando com a percepção dos benefícios diretos e indiretos do retorno social. Segundo Froes e Melo Neto (2001), o retorno direto são os benefícios de deduções fiscais previstos na legislação e os indiretos se refletem “em ganhos institucionais”, como divulgação e maior visibilidade da marca e o maior respeito e reconhecimento pelos seus diversos público-alvos.

O difícil, ainda, para as organizações do terceiro setor, é explorar a captação de recursos por meio de doações feitas por pessoas físicas e jurídicas, pois depende de incentivos fiscais à doação dos recursos por estas pessoas.

Falcão (2001) ressalta que o ideal seria que o processo de captação almejasse a obtenção de recursos de forma institucional, pois assim seria possível alcançar a *sustentabilidade*. Na verdade, a adequada execução de um projeto e a obtenção dos resultados previstos são as principais formas utilizadas pelos financiadores para avaliar a capacidade institucional da entidade que apóia. Um apoio inicial mínimo pode se transformar em uma parceria contínua, em decorrência da satisfação do apoiador com os resultados obtidos.

Portanto, a elaboração de um bom projeto contendo: um diagnóstico baseado em pesquisa da área e problemática de atuação, esclarecimentos dos tipos de benefícios e mudanças que o trabalho trará a médio e longo prazo para a comunidade atingida, perspectiva de investimento e lucro social, cronograma real e metodologia que será utilizada para avaliar os resultados têm grandes chances de transformar um único apoio em parceria para desenvolvimento de novos trabalhos.

Óbvio que captar recursos é importante, mas é imprescindível analisar de que forma os projetos irão agregar valor à organização. Algumas delas, nos momentos em que precisam de recursos para atender a necessidades imediatas, aceitam realizar projetos que não têm afinidades com a missão organizacional, sem avaliar a relação entre as fontes de recursos e os objetivos reais da instituição.

Nessa linha de pensamento, Yamamushi (2001) ressalta que a escolha da pessoa ou empresa que irá disponibilizar os recursos deve estar de acordo com a missão da entidade, e cita o exemplo de uma entidade esportiva buscando patrocínio com uma empresa produtora de cigarros.

O projeto deve ser realizado junto à fonte financiadora e de nada adianta fazer várias cópias e enviar para várias agências. É preciso verificar antecipadamente informações sobre os financiadores potenciais e avaliar as consequências positivas e negativas dessa associação. Outro passo é conhecer as regras de distribuição de recursos pelo financiador e avaliar se afeta de alguma forma a missão, objetivos e valores da organização.

Para organizações mais antigas e bem estruturadas é mais fácil o processo de captação, pois contam com uma credibilidade que permite o acesso mais fácil às fontes de recursos e maior poder de negociação. Normalmente seus resultados são anunciados nos

jornais, revistas e noticiários o que facilita a aceitação de novos projetos propostos por elas. Portanto, para organizações menores esse reconhecimento vem com o tempo e depende do desprendimento pessoal dos seus integrantes, da transparência das relações com os apoiadores e beneficiários quanto à forma de execução do trabalho, ao nível de participação necessário de cada parceiro interno e externo, aos resultados obtidos e ao uso dos recursos. A falta de atenção com um desses recursos pode levar ao desinteresse dos participantes e suspensão do apoio conseguido para o projeto.

Armani (1998) relaciona o sucesso da captação de recursos com a competência das organizações do terceiro setor em administrar suas outras esferas de gestão. Quando a organização é bem administrada, ela alcança maior confiabilidade junto aos demais atores sociais o que contribui durante o processo pela busca de recursos. “Os agentes financiadores desejam que suas contribuições sejam bem administradas e utilizadas efetivamente para atingir a missão da organização, sem desvios nem desperdícios”. (ARMANI, 1998).

A comercialização de produtos e serviços, associações com empresas de cartões de crédito para emissão de cartões de afinidades e campanhas de arrecadação junto ao público em geral são formas inovadoras de captação atualmente, sendo desenvolvidas para aumentar a gama de fontes de recursos, que se tornam cada vez mais escassos, portanto dependendo muito da criatividade e flexibilidade das entidades sem fins lucrativos e de seus administradores, colaboradores e voluntários.

Pode-se dizer, sem dúvida alguma, que uma das principais competências exigidas de pessoas que gerenciam organizações do terceiro setor refere-se exatamente à capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume suficiente, contínua e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento. Só assim estas organizações garantirão sua **sustentabilidade**.

### 3 Metodologia

Para o levantamento das informações necessárias ao alcance dos objetivos propostos, utilizou-se o método da pesquisa descritiva, estruturada por meio de um estudo transversal. O *survey* buscou determinar a população da pesquisa, junto ao banco de dados da organização do terceiro setor chamado Projeto Mil Ongs da cidade de Londrina, PR.

Uma *survey* geralmente envolve a coleta de grandes quantidades de dados com o uso de questionários auto-administrados. [...] os questionários podem incluir perguntas fechadas ou abertas, as quais produzem dados numéricos e narrativos. (HAIR JR et al., 2005, p. 170).

O universo da pesquisa é composto por 438 ONGs cadastradas pelo projeto Mil Ongs. Definiram-se, como amostragem não-probabilística por cota, as 167 organizações do terceiro setor que possuíam os seguintes elementos em seus cadastros: nome da instituição, telefones, e-mails e contatos. Segundo Samara e Barros (2002, p. 94) “é importante ressaltar

que as amostras obtidas pelas técnicas não-probabilísticas não permitem a inferência sobre o universo, pois, nesses casos, é desconhecido o erro”.

Os questionários com perguntas semi-abertas e em escala intemizada foram enviadas por e-mail às organizações, “[...] podem ser feitas em pouco tempo e geralmente produzem dados de alta qualidade” (HAIR JR et al., 2005, p. 160). Contudo, as desvantagens desse método de coleta de dados “é o baixo retorno-custo de incentivos para cooperação” (SAMARA; BARROS, 2002, p. 67). Isso pode ser percebido pelo alto índice de e-mails devolvidos perfazendo um total de 79,04%.

Assim, a população analisada pela presente pesquisa, corresponde a 7,99% do total do universo selecionado, ou seja, 35 Ongs. Ressalta-se, que o método da pesquisa descritiva tem por finalidade descrever fatos ou características específicas de determinados fenômenos e, por isso, pode ser compreendida tanto pelos aspectos quantitativos e estatísticos, como pelos aspectos qualitativos e de análise de conteúdo.

#### 4 Resultados e Discussão

Nesta fase do trabalho, foram analisados os dados obtidos junto às 35 ONGs. Não houve, inicialmente, preocupação de catalogar os diferentes segmentos a que fazem parte essas organizações, de modo que foram alvo de análise entidades dos mais diversos segmentos – cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, saúde, meio-ambiente, entre outras.

Os pontos mais importantes levantados no trabalho são apresentados, de maneira mais sucinta, nos tópicos a seguir, separados em duas categorias de análise: Fontes e formas de captação de recursos e Principais desafios na captação de recursos.

##### 4.1 Fontes e formas de captação de recursos

A questão referente às fontes de recursos, que financiam as organizações não governamentais pesquisadas, permitia múltiplas escolhas, já que uma não era necessariamente excludente da outra. Diante deste fato, todas as alternativas tiveram como base a totalidade dos entrevistados.

Embora as fontes de recursos das organizações da sociedade civil da cidade de Londrina sejam variadas, existe uma predominância das fontes próprias. Quando se fala em fontes próprias, podem-se entender vários mecanismos de ação, como promoções internas realizadas periodicamente para angariar recursos junto à comunidade, eventos e campanhas diversificadas, além de mecanismos de geração de renda que são cada vez mais comuns, como a prestação de serviços à comunidade, desenvolvimento de produtos, ou mesmo locação das instalações para eventos externos à entidade. Busca-se, assim, garantir maior independência em relação a verbas externas que sempre geram um clima de insegurança e instabilidade, limitando enormemente o planejamento de médio e longo prazo.

Merece uma atenção especial a análise do comportamento das organizações de diferentes períodos de formação: as mais antigas quase não utilizam fontes

próprias, enquanto as de fundação recente apresentam esta prática de forma mais habitual, ou seja, as de origem anterior a 1970, apenas 5,7% utilizam recursos próprios, enquanto as fundadas após o ano 2000, 42,8% desenvolvem formas autônomas de financiamento. Este fato pode indicar uma tendência a buscar maior autonomia e independência na condução das entidades de fundação mais recente, ao contrário das políticas tradicionais que vigoram nas entidades mais antigas que sobrevivem historicamente de recursos públicos, ou de auxílios da comunidade.

Outra fonte de recursos crucial para a maioria das entidades são as doações efetivadas por pessoas físicas, que somam cerca de 53% das participações, muitas vezes dando-se na própria comunidade em que está localizada a entidade, proporcionando um envolvimento da sociedade local em torno da causa abraçada pela organização. Muitas trabalham com esquemas de associados que contribuem periodicamente com uma quantia definida garantindo-se certo grau de previsibilidade de receita e logo de segurança na condução das atividades.

As iniciativas mais antigas ou de maior estrutura acabam sendo beneficiadas em termos de atração de recursos, já que são mais conhecidas e apresentam maior visibilidade de suas atividades; por isso transmitem, em muitos casos, a confiabilidade necessária para as doações sistematizadas e generalizadas por parte da população da cidade.

Destacam-se, ainda, os repasses efetuados pelo poder público nas suas diferentes esferas, municipal, estadual e federal, contabilizando 48,15% das organizações que atestaram contar com alguma forma periódica de repasse governamental em seu orçamento. Esta participação pública efetiva-se de diferentes formas, desde transferências diretas de recursos financeiros, até subsídios de diversas naturezas. Essas políticas de repasses são muitas vezes questionadas em relação ao papel que desempenham, ou seja, até que ponto não levam ao recuo do Estado em cumprir com suas obrigações, repassando este compromisso para as organizações da sociedade civil. É uma linha tênue que não pode ser analisada de forma superficial ou simplificada, pode-se, no entanto constatar de forma concreta a maior participação do Estado como financiador e promotor destas iniciativas, principalmente após a aprovação da lei das OSCIPs (organizações da sociedade civil de interesse público) que viria regularizar e fortalecer estas parcerias.

Salienta-se ainda o papel do setor privado, nomeadamente do empresariado local, em patrocinar algumas iniciativas das organizações da sociedade civil. Atualmente esses repasses representam cerca de 40,12% das incidências, uma atuação ainda tímida levando em conta o porte e peso econômico das empresas na cidade. Verifica-se que uma boa parte das doações dos empresários da cidade são efetivadas em nome da pessoa física e não da empresa, caracterizando-se mais por um ato caritativo personificado, que uma ação institucionalizada e formalizada de estreitamento e maior envolvimento entre organizações privadas e da sociedade civil.

Por último, salientam-se as fontes de recursos internacionais, que são bastante reduzidas, ficando concentradas em organizações de maior estrutura que conseguem estabelecer contatos com entidades ou grupos externos. Neste contexto, podem-se salientar algumas organizações religiosas que mantêm fortes vínculos com co-irmãs estrangeiras, proporcionando uma proximidade que garante a mobilização e envio de recursos de forma periódica e sistemática.

#### 4.3 Principais desafios na captação de recursos

Como citado no referencial deste trabalho, a ampliação do número de ONGs atuantes e o aumento de sua complexidade organizacional dificultaram o padrão de financiamento mais praticado pelas organizações do terceiro setor brasileiro na década de 70, que era a cooperação internacional. O acesso a recursos públicos esbarra em problemas como a burocracia; e a captação de recursos junto ao setor privado é dificultada pela ausência da tradição das empresas nacionais em investimento social.

Percebe-se claramente que todas essas dificuldades de arrecadação também são sentidas pelas ONGs de Londrina, uma vez que a necessidade mais urgente, para praticamente a totalidade das entidades pesquisadas, é o financeiro.

As dificuldades de arrecadação são oriundas, em grande parte, da pouca divulgação das ações que as organizações promovem. Na pesquisa, pôde-se comprovar que praticamente nenhuma entidade tem a preocupação em divulgar adequadamente seus objetivos e suas realizações para o público em geral. Apenas duas organizações citaram algum tipo de divulgação, e mesmo assim não planejadas por elas, já que foram fruto de publicações realizadas por jornais da cidade.

Este fator influencia também no surgimento de mais um problema que é a desconfiança do doador em relação ao destino do recurso doado.

A falta de conhecimento sobre a organização e das ações que promove também afetam negativamente a contratação de funcionários e o engajamento de voluntários, já que a deixa no anonimato e não permite que pessoas interessadas em trabalhar no setor saibam das necessidades das organizações pertencentes a ele.

Os desafios e as dificuldades para obtenção de recursos parecem passar necessariamente por uma questão fundamental e que envolve a pouca experiência dessas organizações na elaboração de projetos consistentes e que deveriam ser apresentados aos possíveis agentes financiadores. Foram poucas as entidades analisadas que destacaram o uso de projetos para captação de recursos, e menor ainda o número de organizações que indicaram ter profissionais capacitados para elaborar tais projetos.

Não por acaso, a palavra de ordem mais comentada pelos membros das organizações em estudo, relativa ao principal desafio enfrentado por estas entidades, é sustentabilidade. Para se ter uma idéia, ela foi citada por praticamente 95% do total de representantes das entidades pesquisadas.

A preocupação com a sustentabilidade, gerando

incertezas com relação à continuidade das ações desenvolvidas pelas ONGs em Londrina, e a dificuldade em obter recursos de ordem financeira e humana parecem estar na base dessa preocupação, uma vez que são apontados como fatores determinantes para o sucesso ou fracasso dessas organizações.

#### 5 Conclusão

Muitas são as formas encontradas pelas ONGs de Londrina para captar os recursos necessários para sua sobrevivência e para o alcance de suas metas, desde o uso de fontes próprias, até as já tradicionais fontes advindas de doações, seja de pessoas físicas ou jurídicas. Incluem-se aí as fontes oriundas do poder público, acrescidas das desvantagens oriundas das burocracias demoradas e das mudanças políticas.

Embora sejam citadas fontes diversas, não parece existir uma continuidade de fluxos de recursos suficientes para garantir a sustentabilidade dessas organizações. Cabe ressaltar que sustentabilidade é entendida aqui como a capacidade de captar recursos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência para garantir a sobrevivência da organização bem como o alcance dos seus objetivos.

Não por acaso, os recursos considerados mais urgentes para as ONGs de Londrina são os de ordem financeira, seguidos pelos recursos humanos. As dificuldades para obtenção desses recursos são advindas, em grande parte, da falta de políticas claras para a sua captação. Essas organizações não contam com profissionais especializados nesta área e fazem pouca ou nenhuma divulgação das suas ações. Daí o excesso de amadorismo que atrapalha em muito o alcance de melhor desempenho por meio das ONGs situadas na cidade.

Muitas instituições apresentam alto grau de dependência externa, de benfeitores, estando moldadas dentro da cultura do "Deus lhe pague" (FERNANDES, 1994). Esta, por sua vez, propicia um ambiente perfeito para ações paternalistas, geralmente isoladas e de pouco efeito para a melhoria da organização. Forma-se um círculo vicioso: a ênfase em ações sobre os efeitos e não sobre as causas dos problemas existentes reforça a dependência da organização de seus benfeitores. O projeto social bem estruturado é o caminho para o desenvolvimento social sustentado.

Por outro lado, as organizações em estudo parecem perceber a necessidade de diversificar as fontes de obtenção de recursos, priorizando a captação por meio de fontes próprias, o que pode garantir menor dependência em relação aos recursos provenientes de meios externos, nem sempre seguros e contínuos. Isso não quer dizer que simplesmente deve-se abrir mão de fontes de recursos externos. Pelo contrário, deve-se buscar sim a profissionalização cada vez maior de modo a capacitar essas organizações para terem acesso aos investimentos imprescindíveis oriundos do setor privado e público.

Não há dúvida de que o terceiro setor vem ganhando força perante os outros atores sociais e é interesse

destes investir nas organizações deste setor. Segundo Armani (1998), o que falta é explorar a captação de recursos, relacionando-a com a administração das outras esferas de sua gestão, já que os agentes financiadores esperam que suas contribuições sejam devidamente utilizadas. Esse parece ser o desafio do setor em Londrina: criar políticas adequadas de captação e garantir a eficácia no uso desses recursos.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). *ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG*. São Paulo, 2002.

ARMANI, D. *Breve mapa do contexto das Ong's no Brasil*. Associação brasileira das ONG's, ago, 1998. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acessado em: 28 out. 2004.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. *Fundamentos da metodologia científica: um guia para iniciação científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARVALHO, N. V. de. *Autogestão: o nascimento das ONGs*. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Brasiliense, 1995.

COSTA, A. *Administração de entidades sem fins lucrativos*. São Paulo: Nobel, 1992.

COSTA JÚNIOR, L. Terceiro Setor e economia social. [*Cadernos do III Setor*, São Paulo, n. 2, abr. 1998]. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/download/cadernos/caderno2.doc>>. Acesso em: 28 out. 2004.

DULIS, D. *O papel da comunicação na captação de recursos*. Jan/2002. Disponível em: <<http://www.abong.org.Br/0401forum.htm>>. Acesso em: 30 out. 2004.

DRUCKER, P. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FALCÃO, R. *Captação de recursos*. Rio de Janeiro: Contemporânea, 2001.

FERNANDES, R. *Privado porém público: o Terceiro Setor na administração latina*. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M.; FISCHER, A. L. O dilema das ONGs. In: ENANPAD, 18., 1994, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 1994. v. 10, p. 17-25.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Ainda o desafio conceitual. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FROES, C.; MELO NETO, F. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

GUIMARÃES, S. *Vamos Estar Captando?* Rede de Informações do Terceiro setor, 2001. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/acervo-d/captando.doc>>. Acesso em: 28 out. 2004.

HAIR JR, J. et.al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, S. (Org.). *ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo: ABONG; Petrópolis, 2002.

NOLASCO, S. ONU e ONG'S na Assembléia do Povo do Milênio. *Gazeta Mercantil*, 11 set. 1997.

REDE de informações para o terceiro setor. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 28 set. 2004.

SALAMON, L. A Emergência do terceiro Setor: uma revolução associativa global. *Revista de administração*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERER-WARREN, I. *Organizações voluntárias de Florianópolis*. Florianópolis: Insular, 1996.

SILVA, C. E. Gestão de Organizações Não Governamentais: um desafio rumo ao crescimento e desenvolvimento. *Rede de informações do Terceiro setor*, 2002. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/artigo&idartigo=3setor0001=helpers.ctc>>. Acesso em: 27 set. 2004.

TACHIZAWA, T. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de Ongs e estratégias de atuação*. 2. ed. São Paula: Atlas, 2004.

---

**Rubens de França Teixeira\***

Mestre em Administração (UFSC).  
Docente do Curso de Administração da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

e-mail: <rubensfranca@hotmail.com>

**Maria Eliza Corrêa Pacheco**

Mestre em Educação (UEPG).  
Docente da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) e da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

e-mail: <maria.pacheco@unopar.br>

**Luis Miguel Luzio dos Santos**

Mestre em Administração (UEL).  
Docente do Curso de Administração da Universidade Norte do Paraná.

e-mail: <luis.santos@unopar.br>

**Larissa Zamarian Ducci**

Bacharel em Administração (UNOPAR).

e-mail: <wlalaw@hotmail.com>

\* **Endereço para correspondência:**  
Rua Uruguai, 677 – Apt. 303. Centro – CEP 86010 210 Londrina, Paraná, Brasil.

---

