

Captação de Recursos em Instituições do Terceiro Setor na Cidade de Araputanga - Mt

Idineia Bressan
dina.bressan@hotmail.com
UNIVALI

Joel Ferreira Vieira
joelfv@brturbo.com.br
UNIVALI

Resumo: Muito se tem discutido sobre o terceiro setor e sua atuação com os problemas sociais no Brasil e o que se tem visto é a iniciativa e organização da sociedade civil aliada às iniciativas privadas buscando contribuir muito para a solução de alguns destes problemas, já que dispõe de forte poder econômico, mão de obra qualificada e grande capacidade de influência. As entidades sem fins lucrativos e não governamentais podem ser classificadas ainda conforme Olak (1996) citado por Merlo et al (2003) tendo em vista as atividades que desempenham que podem ser: Entidades de caráter beneficente, filantrópico e caritativo; Entidades de assistência à saúde; Entidades religiosas; Entidades de caráter educacional, cultural, instrutivo, científico, artístico e literário; Entidade de caráter recreativo e esportivo; Associações classistas; Entidades sindicais; e Sociedades cooperativas. O conceito de responsabilidade social empresarial reforça esta idéia: se a empresa deve ser responsável pelo impacto da sua atividade econômica em relação a todos os stakeholders com os quais interage, ela passa a ter, não só o poder, mas o dever, de investir em ações em benefício da preservação do meio ambiente e da melhoria das condições de vida nas comunidades onde atua. (GOLDSCHMIDS, 2009). Este trabalho deseja contribuir, de forma prática, para uma análise dos níveis de controle formal associados às atividades financeiras na gestão de organizações sem fins lucrativos. Nos últimos anos houve uma crescente formação de organizações sem fins lucrativos e com fins sociais e o grande dilema em torno de seu gestão financeira e neste sentido propõe o objetivo geral do artigo: a análise da captação de recursos em instituições do terceiro setor na cidade de Araputanga MT. Quanto aos objetivos específicos, estes configuram-se a partir do desdobramento operacional do objetivo geral da pesquisa e contribuem para a composição da análise do fenômeno estudado. Constituem os objetivos específicos deste artigo: a contextualização do terceiro

setor, com enfoque na necessidade de profissionalização através de desenvolvimento de modelos de gestão financeira de organizações sem fins lucrativos e contextualizar gestão financeira. A relevância da investigação visa contribuir no contexto de desenvolvimento de pesquisas sobre a gestão financeira de organizações relacionadas com o terceiro setor. No que se refere a estudos nesta linha de pesquisa e na abordagem condizente ao aspecto da utilização de gestão financeira há escassez de estudo, no que tange à profissionalização deste tema no terceiro setor. Os negócios sociais são normalmente inovadores e aliam sustentabilidade, geração de renda para as comunidades e inclusão social. Uma organização do terceiro sector trata-se de instituição sem fins lucrativos que é orientada por valores, princípios políticos e pela missão de colaborar na construção de um mundo mais justo (ASHOKA E MCKINSEY, 2001). Neste sentido, Costa (2004), diz que cada vez mais estas instituições necessitam deixar o lado romântico e se posicionar de forma mais profissional utilizando modelo de gestão mais eficiente e eficaz. Segundo Rodrigues (1977 citado por Costa 2004) “não podemos nos deixar embalar pelo chamado ‘mito da pura virtude’ de que normalmente se reveste esse setor; apesar da pureza dos fins, a natureza humana é propensa ao erro e não se tem como fugir a essa realidade.”. As organizações em redes enfatizam a descentralização e encorajam grupos de trabalho como também relações horizontais entre pessoas e administração. O desafio da gestão de organizações sem fins lucrativos é equilibrar os diferentes e frequentemente contraditórios elementos que são os componentes que separam as organizações lucrativas de não lucrativas. Como isto um primeiro passo que a gestão precisa dar é “onde queremos chegar?” Considerando que multiplicidade é a assinatura da forma não lucrativa, o desafio para gestão, então é, “desenvolver modelos que identifiquem estes componentes, as culturas, metas e procedimentos operacionais num esforço para estabelecer alguma coerência e identidade entre missão, atividades e resultados”, nas palavras de A NHEIER (2000, p.08). Neste contexto de crescimento organizacional, considerando sua relevância o problema de investigação da pesquisa é: como é efetuada a captação de recursos financeiros em instituições sem fins lucrativos da cidade de Araputanga MT? O trabalho está distribuído na seguinte sequência: introdução; identificação dos objetivos e problemática da pesquisa; contextualização de terceiro setor; descrição da necessidade de profissionalização da gestão; descrição da captação de recursos financeiros em instituições sem fins lucrativos da cidade de Araputanga MT; considerações finais e limitações da pesquisa.

Palavras Chave: Terceiro Setor - Gestão Financeira - - -

CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR NA CIDADE DE ARAPUTANGA – MT

*Idineia Bressan**¹
*Joel Ferreira Vieira***

RESUMO

As entidades do Terceiro Setor enfrentam vários desafios para desempenhar o papel social o qual se propõem, além de ser eficientes nas suas operações, o de desenvolver parcerias com outras organizações públicas ou privadas e o de se sustentar com recursos financeiros. Todavia, observa-se que, no Brasil, a gestão financeira utilizada por instituições do Terceiro Setor são adaptações de modelos desenvolvidos para as Empresas privadas, as quais possuem características distintas, o que pode prejudicar o processo de transparência, tão necessário neste setor, onde a principal fonte de captação de recursos são doações. O objetivo deste estudo foi apresentar a forma de captação de recursos de instituições sem fins lucrativos da cidade de Araputanga MT e traçar um paralelo com a profissionalização da gestão financeira das mesmas.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Gestão Financeira.

1- INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido sobre o terceiro setor e sua atuação com os problemas sociais no Brasil e o que se tem visto é a iniciativa e organização da sociedade civil aliada às iniciativas privadas buscando contribuir muito para a solução de alguns destes problemas, já que dispõe de forte poder econômico, mão de obra qualificada e grande capacidade de influência.

As entidades sem fins lucrativos e não governamentais podem ser classificadas ainda conforme Olak (1996) citado por Merlo *et al* (2003) tendo em vista as atividades que

¹ **Idineia Bressan, Graduada em Administração, especialista em Gestão Empresarial e Logística, Mestranda em Gestão pela Uminho PT. Professora da Faculdade Católica Rainha da Paz – Araputanga MT. dina.bressan@hotmail.com*

*** Joel Ferreira Vieira, Graduado em Ciências Contábeis, Mestrando em Administração pela UNIVALI SC. Funcionário Público Secretária da Saúde – Cuiabá MT. joelfv@brturbo.com.br*

desempenham que podem ser: Entidades de caráter beneficente, filantrópico e caritativo; Entidades de assistência à saúde; Entidades religiosas; Entidades de caráter educacional, cultural, instrutivo, científico, artístico e literário; Entidade de caráter recreativo e esportivo; Associações classistas; Entidades sindicais; e Sociedades cooperativas.

O conceito de responsabilidade social empresarial reforça esta idéia: se a empresa deve ser responsável pelo impacto da sua atividade econômica em relação a todos os *stakeholders* com os quais interage, ela passa a ter, não só o poder, mas o dever, de investir em ações em benefício da preservação do meio ambiente e da melhoria das condições de vida nas comunidades onde atua. (GOLDSCHMIDS, 2009).

Este trabalho deseja contribuir, de forma prática, para uma análise dos níveis de controle formal associados às atividades financeiras na gestão de organizações sem fins lucrativos. Nos últimos anos houve uma crescente formação de organizações sem fins lucrativos e com fins sociais e o grande dilema em torno de sua gestão financeira e neste sentido propõe o objetivo geral do artigo: a análise da captação de recursos em instituições do terceiro setor na cidade de Araputanga MT.

Quanto aos objetivos específicos, estes configuram-se a partir do desdobramento operacional do objetivo geral da pesquisa e contribuem para a composição da análise do fenômeno estudado. Constituem os objetivos específicos deste artigo: a contextualização do terceiro setor, com enfoque na necessidade de profissionalização através de desenvolvimento de modelos de gestão financeira de organizações sem fins lucrativos e contextualizar gestão financeira.

A relevância da investigação visa contribuir no contexto de desenvolvimento de pesquisas sobre a gestão financeira de organizações relacionadas com o terceiro setor. No que se refere a estudos nesta linha de pesquisa e na abordagem condizente ao aspecto da utilização de gestão financeira há escassez de estudo, no que tange à profissionalização deste tema no terceiro setor.

Os negócios sociais são normalmente inovadores e aliam sustentabilidade, geração de renda para as comunidades e inclusão social. Uma organização do terceiro setor trata-se de instituição sem fins lucrativos que é orientada por valores, princípios políticos e pela missão de colaborar na construção de um mundo mais justo (ASHOKA E MCKINSEY, 2001).

Neste sentido, Costa (2004), diz que cada vez mais estas instituições necessitam deixar o lado romântico e se posicionar de forma mais profissional utilizando modelo de gestão mais eficiente e eficaz. Segundo Rodrigues (1977 citado por Costa 2004) “não podemos nos deixar embalar pelo chamado ‘mito da pura virtude’ de que normalmente se reveste esse setor; apesar da pureza dos fins, a natureza humana é propensa ao erro e não se tem como fugir a essa realidade.”.

As organizações em redes enfatizam a descentralização e encorajam grupos de trabalho como também relações horizontais entre pessoas e administração. O desafio da gestão de organizações sem fins lucrativos é equilibrar os diferentes e frequentemente contraditórios elementos que são os componentes que separam as organizações lucrativas de não lucrativas. Como isto um primeiro passo que a gestão precisa dar é “onde queremos chegar?”

Considerando que multiplicidade é a assinatura da forma não lucrativa, o desafio para gestão, então é, “desenvolver modelos que identifiquem estes componentes, as culturas, metas e procedimentos operacionais num esforço para estabelecer alguma coerência e identidade entre missão, atividades e resultados”, nas palavras de A NHEIER (2000, p.08).

Neste contexto de crescimento organizacional, considerando sua relevância o problema de investigação da pesquisa é: como é efetuada a captação de recursos financeiros em instituições sem fins lucrativos da cidade de Araputanga MT?

O trabalho está distribuído na seguinte sequência: introdução; identificação dos objetivos e problemática da pesquisa; contextualização de terceiro setor; descrição da necessidade de profissionalização da gestão; descrição da captação de recursos financeiros em instituições sem fins lucrativos da cidade de Araputanga MT; considerações finais e limitações da pesquisa.

2-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TERCEIRO SETOR-DENOMINAÇÕES

Dentre várias denominações passíveis encontradas na literatura sobre o terceiro setor, existem algumas dominantes, porque mais frequentemente utilizadas, como a de terceiro sector, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, economia social e recentemente também solidária, organizações não-governamentais. Outras, noutros contextos geográficos, são também utilizadas, como a de sector independente, sector caritativo, sector voluntário, setor livre de impostos, entre outras (FRANCO, 2004).

Segundo Silva e Aguiar (2002) Terceiro Setor é a denominação mais recente, e ainda pouco utilizada. Para identificar a existência deste Terceiro Setor faz-se necessário esclarecer que aqueles que utilizam este termo consideram o Estado como o Primeiro Setor e o Mercado como o Segundo, sendo o Terceiro Setor aquele que apresenta características de ambos, portanto, genericamente, o Terceiro Setor é visto como derivado de uma conjugação entre as finalidades do Primeiro Setor e a metodologia do Segundo, ou seja, composto por organizações que visam a benefícios coletivos (embora não sejam integrantes do governo) e de natureza privada (embora não objetivem auferir lucros).

O termo apresenta elementos bastante relevantes. Coelho (2000 citada por Silva e Aguiar 2002) expressa que “pesquisadores americanos e europeus avaliam que o termo expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública”.

De acordo com Fischer (2002 citado por Oliveira e Sanches 2004) "essas organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário". A autora acrescenta, ainda, que suas atividades são públicas ou voltadas à coletividade.

Com base nos contributos das treze equipas de investigação envolvidas no projecto CNP² (Projecto internacional Comparativo sobre o Sector das Organizações Sem Fins Lucrativos) foi possível a criação da definição estrutural-operacional e de acordo Franco (2004) com essa definição o sector das organizações sem fins lucrativos pode ser definido como o conjunto de entidades que são:

Organizadas, isto é, que tenham alguma realidade institucional. Por isto, poder-se-á significar o seu registo legal, mas não necessariamente de facto. A realidade institucional poderá ser demonstrada de outras formas, quando o registo legal não está disponível ou simplesmente não se pretende (por exemplo, na fase de arranque de um projecto): realização de reuniões regulares, existência de procedimentos de funcionamento, ou algum grau de permanência organizacional. Organizações *ad-hoc*, informais, ou encontros temporários de pessoas não são consideradas parte do Terceiro Sector.

Privadas, isto é, institucionalmente separadas do Governo. Isto não significa que não possam obter apoio financeiro do Governo ou que não possam ter nos seus órgãos de gestão membros do Governo. Não podem, isso sim, fazer parte do aparelho governamental, nem serem controladas pelo Governo.

Não distribuidoras de lucro (a famosa — *non-profit constraint*), isto é, ninguém na organização poderá receber quaisquer lucros gerados pela actividade. As organizações sem fins lucrativos poderão gerar lucros num dado ano, mas esses lucros deverão ser reinvestidos no exercício da missão básica da organização.

Auto-governadas, isto é, equipadas para controlar as suas próprias actividades. As organizações sem fins lucrativos, para o serem, é necessário que tenham os seus próprios procedimentos internos de gestão e não serem controladas por entidades exteriores.

Voluntárias, isto é, envolvendo algum grau significativo de participação voluntária. Isto não significa que todos ou a maioria dos seus rendimentos provenham de contribuições voluntárias, ou que a maioria do seu pessoal seja voluntário. A presença de algum input voluntário, mesmo que apenas um voluntário no Conselho de Administração, é suficiente para qualificar uma organização como voluntária.

É certo que algumas organizações se qualificarão mais facilmente num critério que noutros. O que se pretende é que a organização, para ser considerada parte integrante do terceiro sector, preencha razoavelmente os cinco critérios (FRANCO, 2004).

Salamon (2003 citado por Franco 2004) enfatiza que “há também a consciência, por parte da equipa da Johns Hopkins, de que esta definição não elimina todas as — “zonas cinzentas” ou todas as situações de fronteiras, mas depois de ter sido testada em mais de 40 países em todo o mundo, mostrou-se operacionalizável e suficientemente ampla para abarcar a grande variedade de entidades normalmente consideradas parte do terceiro sector ou do sector da sociedade civil, tanto em países em desenvolvimento como em países desenvolvidos, ao

² Na denominação original, “Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.” Iniciado em 1991 em Baltimore, EUA. Envolvendo na época treze países Estados Unidos da América, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Suécia, Japão, Índia, Egipto, Brasil, Tailândia, Gana e Hungria.

mesmo tempo que suficientemente fina de forma a permitir a distinção destas das organizações pertencentes aos outros dois sectores.”

Anheier (2000, p.02) aponta que as organizações do terceiro setor estão frequentemente doentes devido a forma que são geridas e que há necessidade de efetuar contornos básicos na gestão para acomodar os distintos desafios enfrentados por organizações sem fins lucrativos. Nesta premissa é que devemos recordar o passado onde a palavra “gestão” era frequentemente considerada uma “palavra ruim” no mundo das organizações sem fins lucrativos, como um conflito com a essência do setor: o voluntariado, a filantropia, a compaixão, a preocupação com o bem público.

As organizações sem fins lucrativos se tornaram uma das principais forças econômicas e se transformaram em atores políticos importantes. Neste processo que muitas organizações sem fins lucrativos vieram abraçar o idioma, a administração, práticas, até mesmo a cultura do mundo empresarial segundo Anheier (2000, p.04).

Anheier continua sua análise complementando que as organizações sem fins lucrativos estão descobrindo a administração e que o terceiro setor está grande e importante para importar economicamente e politicamente como organização e como um setor, compreendendo que adoece frequentemente por ser uma área de estudo bastante nova, porém com o passar do tempo o conhecimento aumentará e práticas de administração melhorarão adequadamente.

Para efeitos da presente pesquisa utiliza-se os termos “sem fins lucrativos” e “terceiro setor” como sinônimos, indicando organizações que possuem finalidade social, em contraposição às “empresas de mercado”, que possuem finalidade de lucro para fins particulares. Ressalte-se que, conquanto as organizações de terceiro setor necessitam ser auto-sustentáveis, o lucro proveniente das suas atividades deve ser integralmente reinvestido no “negócio”.

Drucker (1988 citado por Oliveira e Sanches 2004) diz que “embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida”. Assim, a obtenção de recursos financeiros é um meio, e não um fim, essas organizações precisam ter comportamento de empresa (organização competitiva no seu mercado de atuação) e responsabilidade de Estado, em razão da necessidade de serem auto-sustentáveis e de atuarem, normalmente, em setores ditos sociais, como de educação e saúde.

“Dado que a fonte de incerteza para o terceiro setor é inicialmente e principalmente vista na área de recursos financeiros, existe um assunto mais fundamental envolvido no entanto: a aplicabilidade do modelo de plano de negócio para o terceiro setor em primeiro lugar. Pode ocorrer algum engano frequente no que se refere ao questionamento sobre a gestão de organizações sem fins lucrativos e a preocupação atual para assuntos financeiros e assumindo que o *d'être de raison* destas organizações não é dinheiro,” nas palavras de Anheier (2000). Drucker (1990 citado por Anheier 2000) sugeriu que “por causa de uma linha de fundo perdido, organizações de não lucrativa estariam com maior necessidade de gestão que as

organizações *for-profit* onde o desempenho é freqüentemente mais fácil de medir e monitorar.”

Williamson (1975 citado por Anheier 2000) versa que “no mundo lucrativo, temos o mercado nos estimando para bens e serviços que unem os vendedores e compradores, salários que unem empregadores e empregados (acordo tarifário), lucros que unem os acionistas e administração, e impostos que unem a empresa com o público geral e por representarem o governo. E o que é importante ver é pelo menos em princípio isso, todos estes preços podem fundir em uma linha de fundo monetário.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA DO TERCEIRO SETOR

O problema em questão refere-se ao déficit profissionais especializados para o setor, tornando-se indispensável o recrutamento de executivos dos outros dois setores. Porém, continua uma lacuna no que diz respeito à padronização das ações administrativas, não sendo, de forma alguma, dirimidas pelas já existentes e utilizadas, seja pelo governo ou pelas empresas privadas. O que ocorre, de modo geral, é o uso indevido destes mecanismos de apuração e controle, resultando em dados deturpados ou não esclarecedores aos usuários das informações geradas. (TERENCE, 2008)

Neste momento a contabilidade passa a ser subsidiária no processo decisório das empresas através de seus relatórios, afirma Terence (2008), mas permanece a falta de adaptação das ferramentas gerenciais, bem como das demonstrações contábeis específicas para instituições sem fins lucrativos, comprometendo a manutenção e a continuidade das atividades da própria organização. Face ao exposto, torna-se iminente a negação ao amadorismo, principalmente por essas instituições servir-se de recursos escasso para alcance de seus objetivos e cumprimento de sua missão.

Tratando das estratégias financeiras, as instituições formadoras do terceiro setor administram recursos provenientes das mais variadas fontes, quase sempre inconstantes, baseadas não num mercado organizado mas nos conceitos de cidadania e responsabilidade social, de difícil previsibilidade, o que determina a necessidade de se encontrarem formas de gerenciamento que as faça manter seus serviços e, assim, garantir a sua continuidade. (ARAÚJO, 2005 CITADO POR TERENCE, 2008)

As ONGs precisam apresentar uma gestão transparente, face aos seus compromissos com conceitos ligados a ética e democracia. Têm a obrigação de instituir um gerenciamento cristalino, tornando as informações relativas à forma pela qual administram seus recursos conhecidos pelo conjunto dos membros e disponíveis para a sociedade como um todo. Assim, é fundamental o controle e o acompanhamento das ações desenvolvidas, de modo a monitorar em conjunto a relação entre a aplicação de recursos e o alcance dos resultados pretendidos. (MAIA *et al*, 2009).

2.3 A CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO TERCEIRO SETOR

De acordo com Assaf Neto (2006:106) o terceiro setor é constituído de organizações sem fins lucrativos e com objetivo social bem definido, ou seja, firmas cuja finalidade maior é

promover benefícios à sociedade. Geralmente, elas dependem de recursos oriundos de doações, transferências de fundos sem ônus e de trabalho voluntário.

Suas atividades são tipicamente públicas, apesar de serem pessoas jurídicas de direito privado. Ocorre que o Estado não consegue desempenhar seu papel social de maneira satisfatória. Daí, a sociedade se organiza em associações e fundações, buscando, ao menos, amenizar a inoperância do Estado. Muito ainda precisa ser feito, mas a sociedade organizada tem desempenhado um papel de mais alta importância social (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2003:37 *apud* ASSAF NETO, 2006:106).

Dada a importância das organizações pertencentes ao terceiro setor, surge a necessidade de fortalecer esses atores sociais emergentes, auxiliando na sua organização, sistematizando suas reivindicações, estabelecendo os contatos que viabilizam a conquista do apoio de outros setores da sociedade e, principalmente, viabilizando a captação de recursos, os quais são os principais responsáveis pela sobrevivência das organizações. (SARTORI *et al*, 2003)

A atividade de captação de recursos ganhou, nos últimos anos, enorme importância e passou a ser vista como uma ação que deve ser levada a cabo com maior dose de profissionalismo, dada a sua significância para a sobrevivência das instituições, visto que as mesmas não podem ficar esperando que somente o governo forneça os recursos necessários para que possam se manter, ou então ficar a mercê de doações, obrigando-as assim a buscarem outras fontes investidoras e tornar a atividade de captação mais eficiente e dinâmica. As entidades filantrópicas, não-governamentais e sem fins lucrativos, dependem da obtenção de recursos financeiros e pessoais para a execução de seus trabalhos, contudo, muitas vezes seus objetivos não são alcançados devido a problemas enfrentados na captação de recursos, inviabilizando o desenvolvimento de projetos. (SARTORI *et al*, 2003)

Carvalho (2002) citado por Sartori *et al* (2003) aponta outros fatores que também se constituem entraves a um eficiente projeto ou programa de captação de recursos: o tamanho do orçamento requisitado pelas organizações que buscam financiamento e o fato de muitos projetos elaborados estarem incompletos e pouco claros em seus objetivos e valores, o que leva a uma má qualidade dos projetos. Este último fator é considerado pelas grandes fundações e instituições empresariais, quando analisam a viabilidade de se tornarem possíveis contribuintes permanentes, como a principal dificuldade encontrada no momento de financiar um programa social, superando os problemas referentes ao tamanho do orçamento requisitado pelas organizações. Muitos projetos, mesmo revisados, não conseguem obter financiamento, pois não estão de acordo com a filosofia institucional dos financiadores, e isto ocorre porque os profissionais, na corrida pela captação de recursos, não se integram ou não se informam sobre as fundações doadoras antes de enviar os projetos.

De acordo com Pereira (2002) citado por Sartori *et al* (2003), os principais obstáculos enfrentados por essa atividade são: visibilidade e profissionalismo, requisitos necessários para conquistar a confiança do doador, visto que todos querem apoiar e estar ao lado de causas bem-sucedidas e bem administradas, com transparência nas informações. A falta de ética na busca de recursos e na transparência no cômputo dos resultados dos investimentos pode levar as instituições a obterem resultados negativos na sua imagem, com perda da credibilidade dos financiadores atuais e futuros; e a ineficiência do departamento financeiro, responsável pelo

saneamento legal das contas e dos contratos da instituição, são aspectos que também se constituem em entraves a uma eficiente atividade de captação.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada possui enfoque descritivo, envolvendo pesquisa bibliográfica e de campo, permitindo, obter melhor entendimento dos aspectos relevantes e da situação em análise.

A coleta de dados foi realizada no período entre janeiro e fevereiro de 2010. Foi utilizado o método de entrevista com pessoas chave, permitindo ao informante responder livremente as questões. Preocupou-se enfatizar, neste instrumento, dois tópicos: o primeiro diz respeito ao perfil das instituições e o segundo se refere ao perfil da atividade de captação de recursos, identificando os principais desafios que as instituições sem fins lucrativos enfrentam no seu cotidiano, as fontes de recursos financeiros, as dificuldades encontradas na atividade de captação de recursos e, as medidas utilizadas por essas instituições para driblar essas dificuldades.

O contato com as instituições para o levantamento das informações foi efetuado diretamente com apenas um dos gestores de cada uma das instituições não-governamentais do município de Araputanga - MT.

O estudo atingiu 10% das instituições sem fins lucrativos cadastradas no Município de Araputanga, sendo que a amostra é constituída por uma instituição de ensino superior, uma escola de ensino fundamental, uma rádio comunitária, uma gráfica, uma cooperativa de produtores rurais, um lar de idosos e a APAE do município.

Com base nas ações esperadas para o tipo de pesquisa os trabalhos serão dirigidos para que o plano de trabalho chegue a um desfecho satisfatório e aponte caminhos futuros. Se houver possibilidade de participação direta com alguma organização sem fins lucrativos também haverá o método de observação participativa.

4. A CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NA CIDADE DE ARAPUTANGA-MT

O estudo observou que 100% das instituições pesquisadas se constituíram a partir de doações de beneméritos, valores mais consideráveis através de projetos sociais junto à empresas privadas;

A faculdade, a rádio comunitária e a gráfica possuem a gestão profissionalizada, e transparente. Necessitaram de recursos de doações na implantação e atualmente são auto sustentáveis, buscam recursos através de projetos junto às empresas privadas somente quando há necessidade de expansão. Possuem gestão financeira organizada de forma semelhante às empresas privadas, se utilizam de contabilidade própria (faculdade) e terceirizada (os demais), orçamento, fluxo de caixa e controle de desembolso e arrecadação, plano de contas, centro de custos e projetos.

A APAE e o Lar de Idosos, nestas duas instituições são necessárias ações que oportunizem a transparência institucional, convencendo o parceiro da necessidade e importância de sua parceria, através do acompanhamento do trabalho desenvolvido para que perceba de que forma está sendo empregado o seu “investimento”, atualmente há uma forma simples de solicitação de doações no comércio local e apoio de gestão através do Rotary, Lions e Loja Maçônica local.

A cooperativa de produtores rurais, possui gestão profissionalizada e o conselho é formado por produtores que participaram da implantação da mesma. Possui gestão financeira organizada, também com contabilidade própria, orçamento, fluxo de caixa e controle de desembolso e arrecadação, plano de contas, centro de custos e projetos. Totalmente auto sustentável, parte do lucro é destinado à formação profissional dos filhos dos cooperativados.

Goldshimidt (2009), efetua algumas considerações sobre o tema, afirmando que captar recursos é uma tarefa que exige empenho e especialização. É uma atividade que precisa ser planejada com muito rigor, para que não haja surpresas desagradáveis depois que o projeto foi implantado.

No entanto, isso não significa que um Instituto não possa ter muito sucesso na captação de recursos, segundo James Austin, em seu livro *The Collaboration Challenge*, existem sete aspectos que precisam ser levados em consideração para que uma parceria como esta tenha sucesso. São eles:

Clareza de Objetivos – entender claramente o que cada parte deseja e criar um “acordo”. Cada parte pode fazer o seu levantamento de expectativas separadamente e, em seguida, podem reunir-se para chegar a um acordo sobre ações que serão realizadas por cada parte.

Conexão com as pessoas e com os objetivos – todas as pessoas envolvidas precisam ter uma forte conexão com a causa. Também é desejável que haja uma forte conexão entre as pessoas envolvidas dos dois lados.

Congruência de missão, estratégias e valores – as missões, estratégias e valores das partes envolvidas não precisam ser idênticas, mas é fundamental que haja sobreposição suficiente para que seja possível identificar ações sobre as quais todos os envolvidos possam trabalhar

Criação de valor – a preocupação maior não pode ser com “o que eu ganho com isso”, mas sim com “como eu contribuo para o sucesso deste empreendimento conjunto”. É fundamental que cada um tenha o seu papel e que todos contribuam de forma significativa para o sucesso do trabalho.

Comunicação entre parceiros – em três níveis: 1) com as pessoas envolvidas, 2) com os demais funcionários da empresa e 3) com a sociedade

Continua aprendizagem – desenvolver continuamente formas de trabalhar melhor em conjunto.

Compromisso com a aliança – haverá tempos bons e tempos difíceis, é preciso haver o compromisso de sempre tentar tornar a parceria melhor e nunca abandoná-la.

Como toda aliança estratégica, estamos tratando aqui de um processo e, desta forma, as ações desenvolvidas em conjunto precisam ser avaliadas e revistas periodicamente para garantir o seu sucesso, a satisfação de todos os parceiros envolvidos e, conseqüentemente, o impacto que geram na comunidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários são os desafios a serem superados pelas instituições que constituem o Terceiro Setor no Brasil, muitos destes problemas são relacionados à eficiência nas operações financeiras e à captação de recursos financeiros, onde requer transparência do desempenho na implementação de projetos/programas sociais das entidades beneficiadas pelas famosas “doações”.

Nesse contexto, percebeu-se através da pesquisa que a gestão financeira destas instituições e mais especificamente a captação de recursos se utiliza de adaptações dos modelos desenvolvidos pelas empresas privadas, cujas características são bem diferentes.

A análise das instituições da cidade de Araputanga MT, revelou casos de sucesso com a utilização de modelos de gestão adaptados de empresas privadas, no entanto, o diferencial percebido foi basicamente a profissionalização da gestão das mesmas, onde departamentos de elaboração de projetos e captação de recursos é bem distinto e organizado. No entanto as instituições onde há uma rotatividade anual de gestão através de “indicados” ao cargo, (voluntários membros do Rotary, Lions, Maçonaria) passam mensalmente por dificuldades financeiras, dificuldades de captação de recursos e de transparência nas operações.

A ausência de modelos específicos de gestão para o terceiro setor, o amadorismo na captação de recursos, as dificuldades de comportar gestão profissionalizada (remunerada) faz parte dos obstáculos percebidos. Espera-se que este trabalho possa fomentar o debate sobre o tema e, assim, contribuir com o aperfeiçoamento da gestão financeira, no que tange a captação de recursos das organizações que compõem o Terceiro Setor no Brasil

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANHEIER, H. K. Managing non-profit organizations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper 1. London. 2000.

ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey&Company,Inc. Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais - São Paulo:Peirópolis. 2001.

ASSAF NETO, Alexandre. ARAUJO, Adriana M^a P. FRAGONESI, Mariana S. F., Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. R. Cont. Fin. • USP • São Paulo • Edição Comemorativa • p. 105 - 118 • Setembro de 2006.

DRUCKER, P. F. As Organizações sem fins lucrativos. Difusão Cultural – Sociedade Editorial e Livreira Ltda. Lisboa. 1990.

FRANCO, R. C. Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor. A definição estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a noção da economia social. VII Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra. 2004.

GOLDSCHMIDT, ANDREA. Planejamento estratégico para captação de recursos. Revista eletrônica terceiro setor. 2009. Acessado em 10.02.2010, disponível em <http://integracao.fgvsp.br/ano6/03/financiadores.htm>

MAIA, MURILO. LIMA, DIEGO P. SOUZA, CHRISTIANE R. RIBEIRO, MARIANA. Gestão Financeira em Organizações do Terceiro Setor. Acessado em 09.02.2010, disponível em <http://www.fae.edu/intelligentia/publicador/conteudo/foto/17112005artigo.pdf>

MERLO, ROBERTO A. ORO, IEDA M. WATTE, PEDRO. Instrumentos de controle das entidades sem fins lucrativos. UNOESC. Acessado em 20.12.2009 e disponível em <http://www.merlo.pro.br/arquivos/Instrumentos%20de%20controle%20das%20entidades%20sem%20fins%20lucrativos.pdf>

MOURA, LAYSCE R. FERNANDES, ANTONIO SÉRGIO A. Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. ENANPAD. 2009.

OLIVEIRA, BRÁULIO. SANCHES, ERINEIDE R. ALTIMEIER, HELEN Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.1, p.69-80, jan./jun. 2005.

REIS, DENISE M. Avaliação de Projetos Sociais: Um estudo na ONG “ Ação social arquidiocesana” de Florianópolis – SC. Dissertação de Mestrado. Univali. 2009. Disponível em http://www6.univali.br/tede/tde_arquivos/7/TDE-2009-08-11T111756Z-509/Publico/Denise%20Maestri%20Reis.pdf

SARTORI, REJAE. FRANCO, JULIANA, PEREIRA, MARCELO F. Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. ENAMPAD 2003. Acessado em 20.01.2010 e disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2003/hm/enanpad2003-gsa-0950-resumo.html>

SILVA, EDUARDO M. F. AGUIAR MARIANE T. Terceiro Setor – Buscando uma Conceituação. Acessado em 02.02.2010 e disponível em http://www.artenaescola.org.br/pesquise_artigos_texto.php?id_m=102

TERENCE, RITA DE CASSIA. Gestão Financeira no Terceiro Setor. FAENAC. Anuário da Produção docente. Vol 3. NºII 2008.