

## Estratégias de captação de recursos do Observatório Social de Sorriso- Mato Grosso, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2299>

Elizangela Matos Costa<sup>1</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT  
elismcw@hotmail.com

Adriana Santos Caparróz-Carvalho<sup>2</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT  
adrianacaparroz@ufmt.br

Michele Jackeline Andressa Rosa<sup>3</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT  
michele.rosa@unemat.br

Renato Neder<sup>4</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT  
renatoneder@gmail.com

Sandro Ribeiro da Costa<sup>5</sup>

Universidade de Cuiabá-UNIC  
sandrorcr@gmail.com

Fecha de recepción: 16 de abril de 2018

Fecha de aprobación: 05 de septiembre 2018



Cómo citar este artículo / To reference this article / Comment citer cet article / Para citar este artigo:

Costa, E. M.; Caparróz-Carvalho, A. S.; Rosa, M. J. A.; Neder, R.; Costa, S. R. (2019). Estratégias de captação de recursos do Observatório Social de Sorriso- Mato Grosso, Brasil. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 151-168. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2299>

### Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo identificar estratégias pelo Observatório Social de Sorriso (OSS-MT), Mato Grosso, Brasil, para atrair recursos financeiros durante o período de 2010 a 2015.

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, exploratória e de estudo de caso. Para coleta de dados se aplicaram entrevistas semiestruturadas, com um total de seis perguntas abertas e quatro fechadas. Estas entrevistas foram realizadas em três gerentes que estiveram à frente durante o período de 2010 a 2015 e, em seguida, foi utilizada a análise de conteúdo.

<sup>1</sup> Licenciada en Administración Pública por la Universidad do Estado de Mato Grosso-UFMT. Especialista en Gestión Escolar por la Universidad do Estado de Mato Grosso-UAB/UNEMAT. Graduada en Tecnología de Sistemas para Internet por el Instituto Federal de Mato Grosso-UAB/UFMT. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0106-0534>

<sup>2</sup> Doctora en Administración de Empresas por la Universidad Presbiteriana Mackenzie, Magister en Educación por la Universidad Católica Dom Bosco. Licenciada en Análisis de Sistemas de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul y Pedagogía por el Centro Universitário da Grande Dourados. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4085-2606>

<sup>3</sup> Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad do Estado de Mato Grosso/UNEMAT. Especialista en Gestión Pública por la Universidad do Estado de Mato Grosso-UAB/UNEMAT. Magister en Agronegocios y Desarrollo Regional por la Universidad Federal de Mato Grosso-UFMT. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7019-204X>

<sup>4</sup> Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Federal de Mato Grosso. Licenciado en Sistemas de Información de la Universidad de Cuiabá. Magister en Educación de la Universidad Federal de Mato Grosso. Doctorado en administración de empresas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8929-1972>

<sup>5</sup> Licenciado en Biología por la Universidad do Estado do Amazonas. Especialista en Educación Ambiental por la Universidad da Cidade de São Paulo. Magister en Biociencia Animal por la Universidad de Cuiabá. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0278-5214>

Os resultados permitem identificar que a instituição não é suficientemente conhecida pela pouca divulgação, o que pode constituir um obstáculo à captação de recursos. Os resultados também mostram que, nos três períodos de gestão foram aplicados, em geral, as mesmas estratégias de captação de recursos: visitas a empresas para divulgação do trabalho; transparência financeira para a sociedade; relacionamento com potenciais doadores e participação em eventos e conferências, e apenas um dos gerentes se preocupou em aderir uma nova estratégia para arrecadar fundos a curto prazo, a venda de selos, indicando a necessidade de profissionalização organizacional e o desenvolvimento de estratégias inovadoras para a consecução dos objetivos e viabilidade dos resultados.

**Palavras-chave:** recursos financeiros; captura de recursos financeiros; estratégias para atrair recursos; investigação; financiamento de pesquisa; recursos para pesquisa; terceiro setor; ONG

---

### □ Estrategias de captación de recursos del Observatorio Social de Sorriso- Mato Grosso, Brasil

#### Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo identificar las estrategias de captación de recursos financieros del Observatorio Social de Sorriso (OSS-MT), de Mato Grosso, Brasil, durante el período de 2010 a 2015.

Este estudio se caracteriza por un abordaje cualitativo, de carácter exploratorio y de estudio de caso. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas semiestructuradas, que contaban con un total de seis preguntas abiertas y cuatro cerradas. Estas entrevistas fueron practicadas a los tres gestores que estuvieron a cargo en el periodo de 2010 a 2015 y luego se empleó el análisis de contenido.

Los resultados permiten identificar que la institución es poco conocida en virtud de la baja divulgación, lo que puede constituirse como obstáculo para la captación de recursos. Los resultados demuestran además que en los tres periodos de gestión se aplicaron, en general, las mismas estrategias de captación de recursos: visitas a las empresas para la divulgación del trabajo; transparencia financiera para la sociedad; relación con donantes potenciales y participación en eventos y conferencias, y únicamente uno de los gestores se preocupó en adherirse a una nueva estrategia para captar recursos a corto plazo —venta de sellos—, lo que indica la necesidad de profesionalización organizacional y el desarrollo de estrategias innovadoras para el logro de los objetivos y la viabilidad de los resultados.

**Palabras clave:** recursos financieros; captación de recursos financieros; estrategias captación de recursos; investigación; financiación de investigación; recursos para investigación; tercer sector; ONG.

---

### □ Fundraising strategies used by the Social Observatory in Sorriso-Mato Grosso, Brazil

#### Abstract

This research paper aims at identifying the fundraising strategies used by the Social Observatory in Sorriso-Mato Grosso, Brazil (OSS\_MT by its abbreviation in Spanish) during the period between 2010 and 2015.

This study was based on a qualitative, exploratory, case study perspective. For the collection of data, semi-structured interviews were carried out, containing a total of six open questions and four closed ones. Three managers who were members of executive boards between the years 2010 and 2015 were interviewed, after that the analysis of content was applied.

The research outcomes lead to the identification of a poorly recognized institution due to low disclosure, fact

that can become an obstacle for the raising of financial funds. These results also show that during the three management periods, the same fundraising strategies were applied: visits to companies for work disclosure, financial transparency for society, relationship with potential donors, and participation in events and conferences; however, only one manager used a new strategy for raising financial funds in the short term: selling stamps, indicating the need for organizational professionalism and the development of innovative strategies to effectively achieve goals and outcome.

**Keywords:** financial resources; fundraising; fundraising strategies; research; research financing; research resources; third economic sector; non-governmental organization (NGO).

### □ **Stratégies pour la collecte de ressources mis en place par l'Observatoire Social de Sorriso - Mato Grosso, Brésil**

#### **Résumé**

L'objectif de cette étude est d'identifier les stratégies de collecte de ressources financières mises en place par l'observatoire social de Sorriso (OSS-MT), situé à Mato Grosso, au Brésil, entre 2010 et 2015.

Cette investigation aborde une approche qualitative, exploratoire et d'étude de cas. Des entretiens semi-structurés comprenant six questions ouvertes et quatre questions fermées ont été réalisés pour la collecte des données. Ces entretiens ont été menés avec les trois dirigeants de l'observatoire de 2010 à 2015 et l'analyse des résultats permet d'identifier que l'institution est peu connue du grand public, ce qui constitue un obstacle à la collecte de ressource financière. Les résultats montrent par ailleurs que sur les trois périodes étudiées, les mêmes stratégies de collecte ont été mises en place : visites d'entreprises pour faire connaître les travaux de l'observatoire, transparence financière, mise en relations avec les donateurs potentiels et participation à des événements et conférences. Seul un gestionnaires souhaitait entreprendre une nouvelle stratégie de collecte de ressources à court terme (vente de timbres) ce qui démontre la nécessité de professionnaliser l'organisation et d'élaborer des stratégies innovantes pour réaliser les objectifs et la viabilité des résultats.

**Mots-clés:** ressources financières; collecte de ressources financières; stratégies de collecte des ressources; enquête; financement de la recherche; ressources pour la recherche; secteur tertiaire; ONG.

## 1. Introdução

---

O mundo passou por várias transformações depois da II Guerra Mundial, principalmente com o surgimento de um novo meio de ação social, o chamado terceiro setor (Tenório, 2010).

O terceiro setor compõe-se de instituições que surgem com objetivos de garantir boa qualidade de vida, ligados à cidadania, a defesa de valores e aos direitos da sociedade como um todo. Uma destas instituições do terceiro setor são as chamadas Organizações Não Governamentais (ONGs). Estas organizações são entidades sem fins lucrativos, constituídas por ações de interesse público, a fim de melhorar especificamente algum campo social, que foi desmerecido pelo poder público (Sebrae, 2009).

Atualmente é um desafio para estas instituições manterem as suas atividades, uma vez que não visam lucro e dependem da sua capacidade de atrair recursos de terceiros. A captação de recursos é a atividade composta de ações estratégicas responsáveis para garantir a sustentabilidade da estrutura e das atividades das ONGs. Assim, «uma boa estratégia contribui para que uma instituição sem fins lucrativos seja mais autônoma frente às mudanças, e com maior capacidade de manter sua identidade» (Brigo, 2006, p.10).

Dentre estas ONGs, o Observatório Social do Brasil (OSB) é uma instituição não governamental do terceiro setor que dedica o seu trabalho em defesa do controle social, estimulando a importância da cidadania e ética para a sociedade e monitorando a qualidade da aplicação dos recursos públicos através do acompanhamento de licitações. Neste contexto, o Observatório Social de Sorriso (OSS), assim como a maioria das ONGs sentem dificuldades para

manterem suas atividades, em virtude das poucas ou inoperantes estratégias para a captação de recursos financeiros.

Sabe-se que nenhuma organização, seja de qualquer setor, não sobrevive sem recursos financeiros, ou melhor, sem eles estas instituições sem fins lucrativos não conseguem dar sustentabilidade aos seus objetivos e missão. Sendo assim, este estudo buscou responder o seguinte problema: Como foram realizadas as estratégias de captação de recursos financeiros do Observatório Social de Sorriso, para a melhoria do serviço prestado?

A presente pesquisa tem como objetivo identificar as estratégias de captação de recursos financeiros do Observatório Social de Sorriso-MT, durante o período de 2010 a 2015. Para isso, foi necessário identificar a importância da captação de recursos financeiros para as ONGs; descrever o histórico das estratégias de captação de recursos financeiros em cada gestão do Observatório Social de Sorriso; e comparar os problemas e soluções encontrados na captação de recursos financeiros em cada gestão, para o desenvolvimento das atividades.

Este estudo justifica-se pelas dificuldades que as ONGs enfrentam para implantar estratégias na captação de recursos financeiros. E também pela importância do papel que elas representam na sociedade, em relação à sua dedicação em prestar um serviço social na ausência do poder público. Não somente é relevante para a obtenção dos resultados positivos no Observatório Social de Sorriso, como também para o aumento da discussão sobre tema que proporcionará mudanças estratégicas em outras organizações do terceiro setor.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Terceiro setor

O primeiro setor é formado pelo Governo, o segundo setor é formado pelas empresas privadas e o terceiro pelas associações sem fins lucrativos. Já o terceiro setor, conforme Trigueiro e Marques (2009), é um termo usado para fazer referência ao conjunto de sociedades privadas ou associações que atuam no país sem finalidade lucrativa.

Segundo Oliveira (2005, p. 46), «o Terceiro Setor tem se desenvolvido a partir das organizações da sociedade civil sem fins de lucro, numa proposta de livre iniciativa similar às estruturas de uma empresa sem, contudo, possuir os mesmos objetivos».

Assim, o terceiro setor possui um papel fundamental na sociedade, pois contribui para chegar a locais onde o Estado não consegue chegar, tendo quase que em sua totalidade a mão-de-obra voluntária, ou seja, pessoas que trabalham e não recebem remuneração.

O terceiro setor atua exclusivamente na execução de atividades de utilidade pública. Possuem gerenciamento próprio, sem interferências externas e com base na ação voluntária que visa o desenvolvimento social, mas pode variar esta conceituação, por se tratar de um conceito genérico e que «não retrata a diversidade do setor. As diferenças entre as organizações que compõem tal setor estão no porte, nas áreas e nas formas de atuação, no tipo de público beneficiado ou associado etc.» (Andrade, 2002, p. 32).

As organizações que compõem o terceiro setor têm características comuns entre si.

Fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual. Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos. Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas (Albuquerque, 2006, p. 19).

Assim, as ONGs compõem todas estas características, por ser uma organização pertencente ao terceiro setor e por atuar em diversas áreas com finalidade pública.

### 2.2 ONGs

Desde o término da II Guerra Mundial, o mundo passou por várias transformações na sua história. Conforme Groos (2011), o aumento da produtividade industrial e agrícola, da urbanização, da pobreza, violência, doenças, poluição ambiental, além dos conflitos religiosos, políticos e econômicos impulsionaram crescente intervenção da sociedade civil. Segundo o mesmo, a intervenção «que, de forma organizada, tenta ocupar espaços e propor que os aspectos sociais do desenvolvimento passem a primeiro plano» (Gross, 2011, p. 28).

Conforme Tenório (2002), com a crescente desigualdade social e incapacidade do Estado de elevar a eficácia da justiça social, é que desenvolveu um novo setor, sendo as organizações não governamentais (ONGs).

A denominação ONG, organização não-governamental é ampla, pois há vários outros termos para se referir a estas instituições:

Como exemplo, temos 'Organização da Sociedade Civil', 'Organização sem Fins Lucrativos', 'Entidade Filantrópica', 'Entidade Assistencialista', 'Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público', 'Entidade de Utilidade Pública', 'OS – Organização Social'. No geral, então, é preciso entender que entidades com campos de trabalho e perfis diferenciados também podem assumir denominações distintas. Portanto, não existe uma só denominação dessas instituições, mas sim um conceito abrangente e generalizador de ações combativas em busca de certos interesses (Campagnac, 2006, p. 2).



A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong, 2016), em seu estatuto, exclusivamente no art. 2, define ONGs como:

[...] as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos.

Para Duarte (2008), ao mesmo tempo em que as ONGs se caracterizam como terceiro setor assumindo uma função no processo de reestruturação de capital, elas trazem também contribuições decisivas para a garantia de direitos sociais. Assim, os direitos sociais passaram a ser mais universais, ou seja, no alcance de todos os indivíduos.

Desta forma, o objetivo não é lucro, pois para que estas instituições possam atuar e manter sua sustentabilidade é preciso ressaltar que seus recursos são de doações de empresas, pessoas físicas e também repasses de verbas públicas.

### 2.3 As estratégias de captação de recursos para as ONGs

Um dos principais objetivos de uma organização sem fins lucrativos é captar recursos para desenvolver as suas atividades. E quando as receitas são insuficientes para a geração de seus resultados é preciso aprimorar as estratégias de captação de recursos para alcançar o êxito.

Antes de elementar a importância da captação de recursos para as Ongs, é preciso fundamentar o conceito de estratégia, que segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006, p. 13) pode-se dar pela seguinte comparação:

Somos cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e «prosseguiu em total ignorância» a respeito do

restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isto. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes.

É preciso gerenciar as partes para compreender o todo, assim através dela é que aumenta a probabilidade de mais recursos para a organização, neste caso, as ONGs em especial.

Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2000, p. 85), afirma que «estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso». Para Porter (1996, p. 68), «estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades».

Desta forma, captar recursos é um desafio que requer um conjunto de atividades para gerar resultados. Assim para Tenório (2008, p.142),

A principal motivação para a captação e mobilização de recursos é garantir a viabilidade de um projeto e, ao longo prazo, de uma comunidade organizada, mantendo-os estáveis e produtivos. Essa atividade integra as ações necessárias para construir e garantir a sustentabilidade do projeto. Pode-se afirmar que, atualmente, a maioria das organizações sem fins lucrativos é vulnerável, bem como boa parte das iniciativas comunitárias possui poucos recursos e, em geral, uma única fonte de apoio. A captação e a mobilização, quando planejadas, contribuem para que a comunidade diversifique a origem dos seus recursos e diminua o grau de vulnerabilidade ao qual está exposta, como, por exemplo, a mudança de prioridades ou políticas de financiadores locais, nacionais ou internacionais.

Para Albuquerque (2006), a captação de recursos pode ser denominada como «mobilização de recursos», uma vez que uma organização não necessariamente se limita em buscar parcerias e novos contatos, mas também em aprimorar os já existentes. Montañó (2002) acrescenta que são inúmeras as possibilidades de captar recursos, mas que estas organizações precisam demonstrar e trabalhar para arrecadar fundos. Estas possibilidades devem estar baseadas na missão e valores da organização, de modo

que os seus alcances sejam atingíveis principalmente nas expectativas de quem doa.

Conforme Speak, McBride e Shipley (2002), captação de recursos é o processo de geração de recursos das organizações sem fins lucrativos, sem distinção de qual fonte foi obtido, em que seu objetivo é a conservação de sua finalidade principal. Essas fontes de recursos podem ser procedentes de empresas, fundações, pessoas, agências de financiamento, instituições locais, governo, venda de produtos, eventos entre outras.

Para Freller e Junqueira (2013, p.78), por mais que haja uma diversificação de fontes, o «terceiro setor não consegue sobreviver por não saber como acessar os recursos disponíveis pelas diversas fontes». Adulis (2009), afirma que em razão da crescente escassez de recursos, as organizações são obrigadas cada vez mais, aprimorar suas estratégias e inovar as formas de captar recursos.

Mas antes de desenvolver qualquer projeto de captação de recursos, a ONG deve estar bem estruturada, como por exemplo, deter de conhecimento jurídico, títulos e certificados que facilitam o alcance dos objetivos, ter a visão e missão, como também estabelecer transparência com a comunidade, ter disposição de recursos humanos — contratados ou voluntários—, e por último ter uma boa administração financeira (Andrade, 2002).

Franco, Pereira e Sartori (2003, p.5), entende que:

As instituições sem fins lucrativos necessitam de recursos financeiros para cobrir as despesas operacionais e realizar suas atividades sociais, contudo, devido à grande diversidade destas instituições, com culturas distintas no tocante à captação de recursos, pode-se observar que, às vezes, as necessidades de materiais e de mão-de-obra voluntária são mais importantes do que os recursos financeiros.

Assim, «o processo de captação de recursos mostra-se como um dos principais desafios do gerenciamento destas organizações, em função da necessidade de obter a sustentabilidade de seus projetos» (Brigo, 2006, p.10).

Acrescenta a autora que «uma boa estratégia contribui para que uma instituição sem fins lucrativos seja mais autônoma frente às mudanças, e com maior capacidade de manter sua identidade» (Brigo, 2006, p.10). Está estratégia parte de um bom planejamento, em que não se deve desprezar a missão da organização, pois é o ponto de partida para construir o plano de ação.

Segundo Franco *et al.* (2003, p. 6), «uma boa estratégia de captação de recursos, além de contribuir para a sustentabilidade das organizações, contribui também para a sustentabilidade dos seus objetivos e iniciativas, reduzindo a vulnerabilidade e a subordinação das mesmas». Desta forma, este é o conceito que determinará a finalidade dos objetivos desta pesquisa.

## 3. Metodologia

### 3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa se caracterizou com uma abordagem qualitativa, centrando-se nos aspectos da realidade do OSS e seus gestores, ou seja, compreendendo o significado de cada gestão para o Observatório Social de Sorriso-MT.

Conforme Godoy (1995), na pesquisa qualitativa o pesquisador vai a campo captar o fato, ou seja, o fenômeno relacionado ao estudo de pesquisa, considerando as pessoas nele envolvidas, bem como, os pontos de vistas relevantes. Nesta abordagem, para que se entendesse o comportamento do fenômeno foram coletados vários tipos de dados e posteriormente analisados.

Esta pesquisa qualitativa teve caráter exploratório, que segundo Bastos (2009), é o início de todo o trabalho científico, buscando informações sobre determinado ponto que se quer investigar. Assim, a pesquisa exploratória estabelece a aproximação de quem quer conhecer o objeto de investigação, e «tem por finalidade possibilitar melhor familiarização sobre um assunto, provocar a construção de hipóteses e permitir a delimitação de uma temática e de seus objetivos, tornando o problema mais explícito» (Fillos, Bednarchuk, Zen, Nadal e Burak, 2012, p. 5). Visto que o Observatório é novo no município e ainda não se tem uma sistematização do conhecimento sobre o mesmo, é indicado a realização da pesquisa exploratória.

Além das classificações anteriores, este trabalho também poderia ser considerado estudo de caso.

Segundo Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso «é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente». «Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que» (Yin, 2005, p.19). Este estudo de caso possibilitou o entendimento sobre as estratégias de captação de recursos financeiros, que levaram os gestores do Observatório Social a tomada de decisões.

### 3.2 Procedimentos de coleta de dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram por meio de entrevistas semi-estruturadas, onde a entrevista estava estruturada por seis perguntas abertas e quatro fechadas, realizada no ano de 2016, com os três gestores que atuaram na gestão do Observatório Social de Sorriso, no período de 2010 a 2015.

Na descrição dos dados da pesquisa foram utilizadas as identificações Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3 para os entrevistados.

As perguntas elaboradas tiveram como base, a pesquisa de Franco *et al.* (2003), estudo realizado na cidade de Maringá-PR com foco na captação de recursos para o terceiro setor.

As estratégias de captação de recursos financeiros de cada gestão foram comparadas por intermédio da análise de conteúdo, no qual «A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador» (Silva e Fossá, 2013, p.2). Buscando maior organização dos dados coletados, eles foram separados em categorias conforme o sentido de cada um, em um processo de categorização que consiste na:

«[...] classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos ... sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos» (Bardin, 2006, p. 117)

Assim, a análise de conteúdo por categorias, simplifica o conteúdo das entrevistas proporcionando uma interpretação melhor do tema dos sentidos atribuídos pelos os sujeitos, que no caso foram os gestores que traçaram suas ações no Observatório Social de Sorriso.



Com base nos objetivos específicos, estes foram os instrumentos aplicados durante a realização desta pesquisa.

### 3.3 Caracterização da organização

O Observatório Social de Sorriso (OSS), unidade concedente, está localizado na Rua Tenente Lira, 230, Bairro Centro Norte, no município de Sorriso – MT, conforme informa a própria instituição, o Observatório foi o primeiro a se instalar no Estado em agosto de 2010, contando com a participação de outros municípios como, Rondonópolis, Cáceres e Cuiabá, no qual fazem parte dos 104 Observatórios Sociais do Brasil.

Assim, a unidade concedente é uma instituição não governamental, sem fins lucrativos, do terceiro setor. Segundo o OSB, os observatórios sociais buscam «estimular a cidadania e a ética, monitorando a qualidade da aplicação dos recursos públicos, por meio do acompanhamento de licitações e de ações de educação fiscal» (OSB, 2015, p.1).

Afirma o OSB (2015, p.1), que

[...] cada Observatório Social é integrado por cidadãos brasileiros que transformaram o seu direito de indignar-se em atitude: em favor da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos. São empresários, profissionais, professores, estudantes, funcionários públicos e outros cidadãos que, voluntariamente, entregam-se à causa da justiça social.

O Objetivo geral, conforme o OSB (2015, p.1) é «conscientizar as comunidades sobre a importância dos tributos para a construção da verdadeira justiça social e dotá-la de instrumentos capazes de assegurar a Vigilância Social da aplicação dos recursos públicos».

Segundo o OSS (2015), seu trabalho consiste em acompanhar os processos licitatórios da prefeitura de Sorriso-MT, monitorar desde a publicação do edital de licitação até o acompanhamento da entrega do produto ou serviço, agindo preventivamente no controle social dos gastos públicos. Caso encontrado alguma irregularidade no edital, certame e entrega do produto ou serviço, o OSS oficializa ao prefeito para que possa corrigi-la. Caso não sejam tomadas as providências necessárias, o OSS oficializa à câmara municipal, solicitando o seu cumprimento como órgão fiscalizador. Não havendo manifestação da câmara, o OSS encaminha o caso para o Ministério Público e para o Tribunal de Contas do Estado (TCE). Assim, todos os anos, a instituição apresenta relatórios semestrais de suas atividades em reuniões à sociedade, destacando as economias públicas.

Conforme o OSS (2015), o observatório conta com o apoio de 20 empresas mantenedoras, presidente, vices presidentes, estagiária e uma secretária executiva. Vale salientar que a maioria são voluntários.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

### 4.1 Perfil dos entrevistados e atuação na ONG

No quadro 1 procurou-se identificar o perfil dos três gestores entrevistados, em relação a idade, escolaridade e graduação.

**Quadro 1.** Perfil dos gestores

Gestores	Idade	Grau de escolaridade	Graduação
Gestor 1	59 anos	Ensino Superior Completo	Odontologia
Gestor 2	50 anos	Ensino Superior Completo	Engenharia Agrônômica e cursando 3º ano de Direito
Gestor 3	42 anos	Ensino Superior Completo	Administração

**Fonte.** Elaborado pelos autores.

Observou-se que todos os gestores possuem graduação de diferentes formações, e que somente o Gestor 3 possui graduação em Administração que, diferentemente das outras a Administração se inter-relaciona com a Gestão.

Procurou-se saber no quadro 2 o período de atuação dos gestores, bem como, se foi a primeira vez que atuaram em uma ONG.

**Quadro 2.** Período de gestão e primeira atuação ou não em uma ONG

Gestores	Período de Gestão	Primeira atuação em uma ONG
Gestor 1	2010 a 2012	Sim
Gestor 2	2012 a 2014	Sim
Gestor 3	2015	Sim

**Fonte.** Elaborado pelos autores.

Observou-se que todos os entrevistados atuaram em uma ONG pela primeira vez. Entretanto, em declaração, o Gestor 1 atuou em associações e conselhos, Gestor 2 em associações e o Gestor 3 em sua própria empresa.

### 4.2 Ações desenvolvidas para atrair recursos no OSS

No quadro 3, mostra as principais ações desenvolvidas para atrair recursos durante a gestão de cada gestor no OSS.

**Quadro 3.** Ações desenvolvidas para atrair recursos no OSS

<b>Gestor 1</b>	«Basicamente foram realizadas peregrinações nas empresas»
<b>Gestor 2</b>	«Visitas aos empresários locais, divulgação do trabalho»
<b>Gestor 3</b>	«Ações voltadas para venda de selos»

**Fonte.** Elaborado pelos autores.

O Gestor 1 revelou que basicamente foram realizadas peregrinações nas empresas, mobilizando para a causa do OSS, ou seja, procuravam sensibilizar as empresas com a finalidade, ideologia e metodologia do trabalho do OSS. Para o mesmo, em sua gestão, estas ações foram suficientes. Por mais que os primeiros princípios da abertura do OSS fossem agir silenciosamente ou mais discreto possível, alega o entrevistado que ainda assim, o nível de relacionamento empresarial era muito satisfatório. Acrescenta ainda, que o slogan do Observatório Social naquela época era «O caminho silencioso do tempo». Neste contexto, afirma o mesmo que «a linha de atuação era fazer o trabalho de investigação, de controle, de acompanhamento da gestão pública discretamente, e somente divulgar estas ações nos relatórios semestrais para a sociedade» (Gestor 1).

Já o Gestor 2, revelou que suas ações foram baseadas em visitas aos empresários locais, e atividades de divulgação do trabalho na mídia local —rádio, tv, jornal e sites—. Como forma de garantia para o desenvolvimento de suas atividades evidenciou também a captação de recursos via cobrança de mensalidades das empresas mantenedoras. Para o mesmo, as ações foram suficientes para captar recursos.

O Gestor 3 relatou que as ações foram mais voltadas para a venda de selos, ideia sugerida por terceiros e aplicado em sua gestão. Primeiramente, foi elaborado o layout do selo, slogan, e posteriormente confeccionado para a venda as empresas. Segundo o gestor, estas ações foram suficientes, porque foi uma maneira mais ágil de captar recursos para o OSS. Para ele e segundo sua analogia de custos, sairia bem

melhor a empresa adquirir o selo por R\$ 300,00 por ano, do que ser mantenedor por mês e não honrar com seus compromissos.

Concluiu o Gestor 3, que naquele momento de curta gestão, dos 50 selos confeccionados 40 foram adquiridos pelas empresas, no qual custeou com todas as despesas do OSS, bem como, um razoável caixa para a próxima gestão. «Tanto é que a nova gestão de 2016 do OSS aderiu à ideia e estão confeccionando novos selos para as empresas que apoiam a causa Amigas do Observatório Social» (Gestor 3). Para o mesmo a venda de 300 selos não seria tão onerosa, por haver mais de duas mil empresas levantadas pela Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Associação Comercial e Empresarial de Sorriso (ACES), o gestor acredita que venderia tranquilamente.

Pode-se observar que os gestores 1 e 2 realizaram visitas às empresas, divulgando e fomentando o envolvimento dos empresários pela causa. Conforme Cruz e Estravis (2000, p.10), «a captação de recursos deverá ter como objetivo prioritário levar a missão da organização». Isto demonstra que apresentar a missão e seus objetivos, por meio do diálogo direto às empresas, a organização estará trabalhando também para a legitimidade social, fator fundamental para sua sustentabilidade (Freller e Junqueira, 2013).

Por outro lado, percebeu-se que o Gestor 3 deu prioridade à venda de selos, utilizando uma nova estratégia de captar recursos para o OSS, que para Franco *et al.* (2003) empreender produzindo produtos para vendas e com o lucro reinvestindo na instituição, torna a mesma independente de recursos externos.

### 4.3 Fontes de recursos

Em relação às fontes de recursos que culminaram para o desenvolvimento do trabalho do Observatório Social, foram destacadas as seguintes fontes, como pode ser observado no quadro 4.

**Quadro 4.** Fontes de recursos que culminaram para o desenvolvimento do trabalho do OSS

Fontes de recursos	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3
Recursos da Prefeitura	Não	Não	Não
Contribuições particulares mensais (Pessoa Física)	Sim	Sim	Sim
Empresas, Bancos, financeiras	Sim	Sim	Sim
Venda de produto	Não	Não	Sim
Transferência de imposto de renda pessoa física e jurídica	Não	Não	Não
Outros	Não	Não	Não

Fonte. Elaborado pelos autores.

Conforme o Gestor 1, o OSS não recebeu recursos da prefeitura municipal. Para ele ficaria uma relação promíscua do poder público ajudar quem está fiscalizando a gestão pública. Com esta relação o trabalho do OSS permaneceria prejudicado. Da mesma forma, o Gestor 2 evidenciou que o OSS não recebeu nenhum recurso fixo, apenas apoios esporádicos como nas organizações de eventos e aporte com pessoas e refeições. Não diferente, o Gestor 3 expôs que na sua gestão o OSS não recebeu recursos da prefeitura. Percebeu-se que o OSS não recebe recursos públicos em virtude de seus princípios, que defende a não permissão de recebimento de recursos do ente que é monitorado.

Para as contribuições particulares mensais de pessoas físicas, sem nenhuma exceção todos responderam que sim, até mesmo, relataram que a quantia fixada era de R\$ 300,00 mensais.

Não diferente, os gestores afirmaram que o OSS também recebia recursos de empresas, bancos e financeiras.

Este valor era fixado para qualquer pessoa —física e jurídica—, empresas, bancos, financeiras entre outros.

Em relação a venda de produto, chamou atenção de que apenas o Gestor 3 utilizou esta estratégia, que conforme o mesmo foi comercializado selos para ampliar mais recursos para o OSS.

Segundo os Gestores, a transferência de imposto de renda pessoa física e jurídica era uma forma improvável, isto porque para o OSS receber esta transferência deveria ser uma Organização da Sociedade Civil de interesse Público (OSCIP). Ou seja, se não for OSCIP não tem esta possibilidade. Compreendeu-se que o OSS não recebeu transferência de imposto de renda porque não possui a qualificação como OSCIP, no qual a transferência de imposto de renda está assegurada pela Lei nº 9.249/1995 (Art. 13, parágrafo 2º, inciso III) (BRASIL, 1995).

Assim, tornou claro que o OSS só aderiu fontes oriundas da iniciativa privada por muito tempo e que a partir de 2015, evidenciaram outras fontes de recursos, no qual somente o Gestor 3 consolidou com a venda dos selos. Do ponto de vista teórico, embora as fontes de iniciativa privada seja a preferente das ONGs, não se justifica não as diversificar, pois conforme Freller e Junqueira (2013, p. 78), o «Terceiro Setor não consegue sobreviver por não saber como acessar os recursos disponíveis pelas diversas fontes». Para Adulis (2009), afirma que em razão da crescente escassez de recursos, as organizações são obrigadas cada vez mais, aprimorar suas estratégias e inovar as formas de captar recursos.

#### 4.4 Desafios encontrados na atividade de captação de recursos

Sabe-se que os recursos financeiros são essenciais para a sobrevivência das ONGs e que muitas delas sofrem desafios para captar recursos. Neste aspecto buscou-se saber quais os desafios encontrados em cada gestão do OSS.

Todos os gestores encontraram dificuldades em divulgar o trabalho realizado. O Gestor 1 relatou que houve dificuldades em decorrência da filosofia do Observatório Social do Brasil, que destacava um trabalho mais reservado, ou seja, mais discreto. Segundo o mesmo, as pessoas que faziam parte do OSS, não tinham nenhum discernimento publicitário, «está veia de fazer publicidade, e que faltava alguém que tivesse esta visão de poder nos ajudar» (Gestor 1).

Para o Gestor 2, embora ainda seja uma dificuldade divulgar o trabalho realizado, a mídia de Sorriso sempre foi muito receptiva ao OSS. Mas, para o mesmo «a comunidade tem dificuldade de entender o trabalho e os empresários tem receio de se desgastarem com o poder público ao apoiarem o OSS».

O Gestor 3, tornou claro que, durante a sua gestão, houve dificuldades na divulgação do trabalho realizado no OSS, até por que a sua atividade empresarial, exigia muito da sua assiduidade, dificultando a sua atuação no OSS. Assim, para ele o OSS precisa divulgar mais o seu trabalho para a sociedade e em especial às escolas e universidades.

Percebeu-se que para todos os entrevistados, encontrar contribuintes é um dos grandes desafios para captar recursos. Para o Gestor 1 «com o passar do tempo, as empresas vão deixando de contribuir porque já cooperaram o bastante e por muito tempo».

Para os Gestores 2 e 3, a sociedade é muito exigente como também há muita procura por recursos e apoios de outras entidades na cidade, que geralmente são afins de patrocínio e contribuição para festas, que acaba sobrecarregando os empresários.

A falta de contato com o meio empresarial não foi uma dificuldade para os entrevistados, até porque o

OSS fica localizado em anexo a Associação Comercial Empresarial de Sorriso (ACES), e isto facilita a boa relação com os empresários.

Quanto à instituição não ser muito conhecida, todos responderam que esta é uma grande dificuldade para captar recursos. O Gestor 1, afirma que «uma boa parte da população ainda não sabe da nossa existência». Para o Gestor 2, a instituição não é muito conhecida, porque o «OSS mexe diretamente com interesse financeiro de muitas empresas via licitações e relacionamentos políticos, que afastam as pessoas de atuarem junto ao OSS, apoiando-nos». Já a opinião do Gestor 3 foi sucinta em dizer que «os gestores precisam ser mais focados em divulgar o trabalho do OSS».

Com relação à clareza nos projetos quanto aos valores e objetivos da entidade, dos três entrevistados, apenas o Gestor 2 relatou que faltou este fator, «apesar que isso vem melhorando ao longo dos anos, porém está cada vez mais consolidado». O Gestor 3 argumentou que não faltou clareza nos projetos quanto aos valores e objetivos da entidade, porque «todos os projetos com efeito foram muito bem elaborados, bem claros, pois tem uma finalidade e uma metodologia».

Um dos mecanismos bastante importantes para uma entidade sem fins lucrativos é demonstração das atividades à sociedade, ou seja, transparência dos resultados, que conforme os entrevistados, este não foi uma dificuldade, pois o OSS tem como norma apresentar relatórios de suas atividades semestralmente para toda a sociedade. Segundo o Gestor 1, «isso sempre foi uma preocupação nossa, de que se cobramos transparência pública ao município, temos também que ser transparentes». Relatam todos que embora os resultados são mensurados e apresentados, sempre houve pouca participação da sociedade nestas apresentações.

Quanto aos outros desafios encontrados destaca-se a experiência do Gestor 3 que relatou que «o desafio seja mais voltado pelo lado de administrar as atividades principais, que é acompanhar e analisar as licitações». Para ele foi uma dificuldade pessoal, mas que resultou em um grande aprendizado.



Verificou-se que a dificuldade na divulgação do trabalho realizado trouxe a consequência da instituição não ser bem conhecida. Franco *et al.* (2003, p.13), destaca que «se a instituição possui dificuldades na divulgação de seu trabalho, conseqüentemente as pessoas não terão conhecimento sobre as atividades sociais que vêm realizando». Acrescenta os autores, que provavelmente terão também, «dificuldades em identificar os potenciais financiadores, que pode ser qualquer um que conheça o trabalho realizado pela instituição e que queira contribuir ou financiar os projetos» (Franco *et al.*, 2003, p.13).

É notável que a dificuldade em encontrar contribuintes, está presa à ideia de apenas irem à busca de doadores da iniciativa privada, o que torna claro que a entidade precisa reconhecer outros tipos de doadores, como por exemplo, trazer mais pessoas físicas para a causa. Segundo Riffel e Klann (2008, p. 4) «As pessoas físicas podem contribuir doando dinheiro, produtos de higiene e limpeza e outros materiais. Além disso, podem colaborar com o trabalho voluntário nas ONGs».

#### 4.5 Estratégias utilizadas para driblar os desafios

Quanto à estratégia de elaboração de campanha de captação de recursos, apenas o Gestor 2 e Gestor 3 colocaram em prática. O Gestor 3 afirma ser uma forte ferramenta estratégica em sua gestão, e que o OSS teve apoio de outra entidade para a realização da campanha para arrecadar recursos, principalmente para a venda de selos. Como a entidade apoiadora também possui filosofia anticorrupção, isso ajudou na união e sacramentou bons resultados. Conforme Adulis (2009), a elaboração de campanha de captação de recursos é uma ótima estratégia para derrubar as dificuldades encontradas na atividade de captação de recursos, e que antes de tudo é preciso elaborar o plano de comunicação adequado para cada tipo de público.

Outro aspecto relevante é o bom relacionamento com os doadores potenciais, em que todos os entrevistados certificaram que fruíram deste seguimento, inclusive

relatou o Gestor 2 que «desenvolver relacionamento com doadores potenciais facilita um maior aporte mensal para o OSS». Segundo Adulis (2009), a instituição que tem um bom relacionamento com os doadores potenciais, tem grandes chances de alcançar sucesso na atividade de captação de recursos, realmente é o que os entrevistados têm realizado durante a gestão.

Percebeu-se que somente o Gestor 2 utilizou a estratégia de troca de experiência com outras organizações em encontros anuais com Observatório Social do Brasil e de outras cidades, como Rondonópolis, Cuiabá e Cáceres, para a troca de experiência. Para Franco *et al.* (2003), a troca de experiência com outras organizações pode significar muito para a instituição, pois poderá aprender muito com as ideias e projetos de outra instituição.

No que se refere à transparência financeira para a sociedade, esta também é uma estratégia utilizada por todos os entrevistados, tendo visto que é uma norma do OSS. A transparência é realizada através de relatórios semestrais apresentados diante de toda a sociedade, que conforme o Gestor 1 «é uma maneira da sociedade acompanhar de perto a prestação de contas do OSS». De acordo com Riffel e Klann (2008, p.2), destacam que «a transparência é fundamental para a organização conquistar a confiança da sociedade».

Segundo Riffel e Klann (2008), a estratégia de participar ou realizar eventos e palestras, talvez seja muito desgastante em razão do tempo que se pode ocupar a instituição, porém para o OSS é uma forma de divulgar os projetos da instituição. Todos os entrevistados destacaram a importância da participação em eventos e palestras, como exemplos, os eventos «Dia da Criança Cidadã, Concurso de Redação e Desenho e Feirão de Impostos» organizados pela mesma todos os anos.

Quanto à profissionalização da entidade, todos os entrevistados expressaram positivamente esta estratégia. Contudo, a profissionalização da instituição estaria articulada mais para capacitação da funcionária em atender as atividades da entidade. Para Riffel e Klann

(2008), as entidades do Terceiro Setor enfatizam muito em equipes enxutas, focadas apenas em atividades sem fins, que pela capacidade de compreensão dos autores, estas organizações se preocupam mais com a visão de curto prazo.

Para Andrade (2002), assegurar a sustentabilidade das ONGs a médio e longo prazo é preciso ampliar e diversificar as fontes. Todos os gestores destacaram a importância da ampliação e diversificação das fontes de captação. O Gestor 3 relatou que a única forma de captar recursos era só por intermédio de mantenedores, que em sua gestão ampliou e

diversificou as fontes através da venda de selos. Percebeu-se que esta estratégia foi formulada ex post fact, partindo do princípio de sobreviver e continuar prestando seu serviço perante a sociedade.

#### 4.6 Ações para o aumento da eficiência para a captação de recursos

Por fim, no quadro 5 foi questionado o que evidenciaríamos em suas ações para o aumento da eficiência para a captação de recursos, se caso a gestão fosse hoje.

**Quadro 5.** Ações para aumento da eficiência para captação de recursos, se caso a gestão fosse hoje

<b>Gestor 1</b>	«Maior divulgação, maior publicidade e dar mais visibilidade. Acredito que se tornar mais conhecido, a captação seria mais fácil»
<b>Gestor 2</b>	«Focaria entidades de grande porte e empresas multinacionais para contribuições maiores vultos e transformar o OSS em OSCIP»
<b>Gestor 3</b>	«Divulgar mais, dedicar um pouco mais as escolas, conversar mais com adolescentes sobre o OSS, via palestra. E passar mais esse tipo de informação em faculdades»

**Fonte.** Elaborado pelos autores.

Observou-se que o Gestor 1 e o Gestor 3, destacam a divulgação para fomentar a captação de recursos, ou seja, tem que haver mecanismos de comunicação para que a sociedade conheça o trabalho do OSS. Diferentemente do Gestor 2 que focaria mais em nichos, ou seja, em possíveis grupos relevantes com maior tendência a doar recursos. Surpreendeu o fato da mudança de posicionamento do Gestor 2 em responder que apreciaria a transformação do OSS para OSCIP, já que em outras colocações os gestores 1 e 2 não apreciam esta modalidade em razão do enfraquecimento que isto provocaria da entidade com a sociedade.

Novamente compreende-se que a divulgação do trabalho do OSS foi a estratégia que mais precisou ser estimulada pelos gestores, isto é, valer-se de técnicas de marketing e publicidade para fomentar a captação de recursos para o OSS. Não cabe aqui, trazer todas as técnicas de marketing, mas as essenciais, que Kotler (2008) adota como as mais importantes para o terceiro setor, que são: analisar o mercado em que está inserida e fixar os tipos de grupos que irão atender. Também é possível adotar ferramentas de comunicação usando a publicidade: como propagandas, anúncios em revistas, telemarketing etc. Assim, como afirma Alves (2010), as organizações sem fins lucrativos que divulgam o seu trabalho, tendem a ser mais visíveis e acabam ficando à frente das demais.

## 5. Considerações Finais

O presente estudo identificou quais foram as estratégias de captação de recursos utilizadas pelos gestores no Observatório Social de Sorriso-MT. As estratégias identificadas mais utilizadas pelos gestores foram: visitas as empresas para a divulgação do trabalho; transparência financeira para a sociedade; relacionamento com doadores potenciais e participação em eventos e palestras. Vale salientar que apenas um gestor preocupou-se em aderir a uma estratégia nova para captar recursos em curto prazo, que foi a venda de selos.

A pesquisa teórica contextualizou-se sobre o terceiro setor, ONGs e também mostrou sobre a importância da captação de recursos para as ONGs. Esta esfera é determinante para a sobrevivência destas organizações, e a existência destas na sociedade é muito valiosa, uma vez que preenche a lacuna deixada pelo setor público. Assim, esclareceu-se que estas organizações dependem por inteiro dos recursos captados de fontes externas, e muitas delas não possuem estratégias capazes de sustentar seus projetos em prática. Por entendimento, falta qualificação na atividade de captação de recursos, para alcançar o desempenho e resultados.

No que diz respeito ao histórico das estratégias de captação de recursos financeiros em cada gestão do OSS constatou-se que suas expectativas financeiras ainda são totalmente dependentes de recursos financeiros das empresas. Isto é, suas ações estratégicas são voltadas especialmente para a sensibilização dos empresários para o patrocínio da causa. Este fator revelou que as ONGs devem observar e analisar novas possibilidades e outros tipos de doadores, já que algumas empresas podem correr riscos de não doarem mais por diversos fatores, como por exemplo, por estarem doando para outras entidades ou por passarem por crises financeiras empresariais.

Verificou-se ainda que a profissionalização para o planejamento e implementação de captação de

recursos é desafiador para as ONGs, porém não impossível, quando há uma reflexão sobre a eficácia de suas estratégias adotadas e aquelas que precisam ser formuladas. Neste argumento, pode-se considerar que a venda de selos foi de caráter estratégico, pois se criou um plano tático emergencial, uma vez que este proporcionou arrecadar recursos a médio prazo para o OSS.

Sugere-se outras estratégias inovadoras que podem ajudar a organização, como por exemplo, o financiamento coletivo, que através da campanha de arrecadação de um determinado projeto, as pessoas se sensibilizam e acabam fazendo doações online. Outra estratégia bastante significativa é a motivação de ambas as partes, tanto do doador como de quem recebe a doação. Isto é, a organização precisa demonstrar aos colaboradores envolvimento e rememoração dos objetivos e missão da organização, para fortalecer o interesse dos doadores com o passar do tempo.

Quanto aos desafios encontrados na atividade de captação de recursos pode-se concluir que o maior desafio dos gestores foi na divulgação do trabalho, ou seja, o conhecimento da sua existência em Sorriso-MT, ainda é reduzido pela falta de comunicação. Neste aspecto, sugere-se um plano de ação voltado para o marketing, destacando estratégias mais utilizadas pelas ONGs potenciais.

A partir do levantamento das estratégias utilizadas pelos gestores para derrubar os desafios, uma destacável foi a transparência financeira para a sociedade. Isso demonstrou que a organização se preocupou em prover aos usuários e sociedade as informações de suas atividades, porém como relatado para um dos entrevistados, o número de pessoas que participam ainda é reduzido. Neste caso, verificou-se que outra vez a pouca divulgação resultou neste número inferior. Sugere-se a organização pesquisar sobre novas alternativas para aumentar sua visibilidade, como exemplo, o grande crescimento

das mídias sociais, que tem ajudado muito no compartilhamento de informações e divulgação de imagem de forma econômica, eficiente e globalizada.

Neste estudo, os resultados demonstraram que todas as gestões aplicaram as mesmas estratégias de captação de recursos no Observatório Social de Sorriso-MT. Tal fato indica a necessidade de profissionalização organizacional e desenvolvimento de estratégias inovadoras para o alcance dos objetivos e viabilização dos resultados.

## Referencias

- Abong (2016). Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. *Estatuto Social*. Recuperado de <https://bit.ly/2TuX4Nb>
- Adulis, D. (2009). *O papel da comunicação na captação de recursos*. Em Portal do Meio Ambiente.
- Albuquerque, A. C. C. (2006). *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo, Brasil: Summus Editorial.
- Alves, R. C. (2010). A Comunicação no Terceiro Setor: desafios para visibilidade de mercado. *Pós em Revista*, 2(1),1-20.
- Andrade, M. G. V. D. (2002). *Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2YOn9gc>
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Em Rego, L. A., y Pinheiro, A. (Edição revista e atualizada). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bastos, R. L. (2009). *Ciências Humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa*. O caos, a nova ciência. (2.ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: E-papers.
- Brasil (1995). *Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995: Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências*. Brasília, Brasil: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.
- Brigo, J. (2006). *Plano de Marketing para a captação de recursos em uma organização sem fins lucrativos*. (Trabalho de Graduação). Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2YMV9cL>
- Campagnac, V. (2006). As organizações não-governamentais (ONGs) e o mercado de trabalho. *Em XV Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais*. Caxambu, Brasil.
- Cruz, C. M, y Estravis, M. (2000). *Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem Fins Lucrativos*. São Paulo, Brasil: Global Editora.
- Duarte, J. L. (2008). A funcionalidade do terceiro setor e das ONGs no capitalismo contemporâneo: o debate sobre sociedade civil e função social. *Revista Libertas*, 8(1), 50-72.
- Fillos, M. F., Bednarchuk, J. Z., Zen P. D., Nadal K., y Burak, D. (2012). Uma discussão sobre os aspectos metodológicos das investigações em modelagem matemática do XI Eprem. *Em IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul - IX ANPED SUL*. Caxias do Sul, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2MV5SZw>
- Franco, J., Pereira, M. F., y Sartori, R. (2003). Captação de Recursos para o Terceiro Setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. *Em XXVII EnANPAD-Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração*. Atibaia, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2MnA2Y7>
- Freller, M., y Junqueira L. A. P. (2013). *Ferramentas Inovadoras para a Mobilização de Recursos no Terceiro Setor*. *Diálogos Interdisciplinares*, 2(3), 76-104.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Gross, A. C. (2011). *Planejamento e Gestão do Terceiro Setor: O caso da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Ijuí-Rs*. (Trabalho de Graduação). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2MfasUT>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Princípios de Marketing*. (12.ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4.ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Editora Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (2000). *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Brasil: Editora Bookman.

- Montaño, C. (2002). *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo, Brasil: Cortez Editora.
- OSB (2015). *Observatório Social do Brasil*. Diretriz Institucional. Recuperado de <https://bit.ly/2NbmZIT>
- OSS (2015). *Observatório Social de Sorriso*. Histórico Institucional.
- Oliveira, S. B. (2005). *Ação Social e Terceiro Setor no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Riffel, C. M., y Klann D. A. (2008). O Papel da comunicação para a captação de recursos nas ONGs: reflexões a partir de uma pesquisa de campo. *Em IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*. Guarapuava, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2YQYXKg>
- Sebrae (2009). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Organização da Sociedade Civil de Interesse Público*. Recuperado de <https://bit.ly/33u6Xzi>
- Silva A. H., y Fossá M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas-Revista Eletrônica*, 16(1), 1-14. DOI: <https://doi.org/10.18391/req.v17i1.2963>
- Speak, A., McBride, B., y Sshipley, K. (2002). Captação de Recursos: Da teoria à prática. Em Manual desenvolvido pelo Projeto GETS/UWC-CC-Oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto Gets-United Way do Canadá, Curitiba, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2Y07Xaw>
- Tenório, F. G. (2002). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. (6.ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.
- Tenório, F. G. (2008). *Gestão comunitária: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora FVG.
- Tenório, F. G. (2010). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. (11.ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.
- Trigueiro, F. M. C., y Marques, N. D. A. (2009). *Teoria da Administração*. Florianópolis, Brasil: CAPES-UAB.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Casos: Planejamento e Métodos*. São Paulo, Brasil: Editora Bookman.