



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: O CASO DA ONG SONHAR ACORDADO

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Thammy Chaves Martins

martinsthammy@yahoo.com.br

Fernando Oliveira de Araujo

fernandoaraujo@id.uff.br

Resumo: *Mesmo as organizações sociais e sem fins lucrativos, como ONGs, necessitam de recursos financeiros para a viabilização de seus projetos e a manutenção de suas atividades. Com base no estudo do caso da ONG Sonhar Acordado, a presente pesquisa tem por objetivo analisar e propor um conjunto de boas práticas visando à sustentabilidade financeira da referida organização. Em termos metodológicos, além da incorporação de referências provenientes da literatura técnico-científica e de entrevistas com coordenadores e voluntários da ONG Sonhar Acordad, adota-se um conjunto de técnicas de engenharia de produção, especialmente as ferramentas de Goldratt, a fim de investigar as lacunas da organização e prever mecanismos apropriados de estratégias e práticas eficientes para a captação de recursos financeiros capazes de suportar a missão organizacional. Como resultados, o estudo oferece um conjunto de alternativas capazes de contribuir para a sustentabilidade da organização estudada.*

Palavras-chaves: *captação de recursos; sustentabilidade de ONGs; terceiro setor*

1. Introdução

1.1 Considerações iniciais

Segundo o BNDES(2014), as organizações podem ser categorizadas de acordo com os bens e os interesses que detêm. Se forem públicos, são consideradas do primeiro setor (Estado), caso ambos sejam privados pertencem ao segundo setor (mercado) e as que se enquadram no terceiro setor são aquelas com benefícios públicos e natureza privada.

Para Bose (2004), o terceiro setor está inserido na lacuna entre o primeiro setor e o segundo setor. Tratam-se de organizações privadas sem fins lucrativos e que se dedicam a problemas e causas sociais.

Devido as organizações pertencentes ao terceiro setor serem aquelas que não se enquadram nem no primeiro setor e nem no segundo setor, existe uma heterogeneidade no que concerne à natureza de seus constituintes. Sendo assim, ONGS diversas, entidades religiosas que oferecem serviços assistencialistas, associações de moradores, fundações e institutos empresariais, igrejas, partidos políticos, clubes esportivos e culturais, entidades comunitárias, dentre outras, abrangem o espaço conhecido como terceiro setor.

Salamon & Anheier (1997), relacionam as organizações pertencentes ao terceiro setor cinco características importantes de acordo com a sua estrutura básica e a operacional, a saber: organizadas, privadas, sem fins lucrativos, autogovernáveis e voluntária.

Considerando que as organizações do terceiro setor, usualmente, possuem a característica de serem autogovernadas é necessário que desenvolvam uma forma de gestão eficiente de acordo com o meio que estão inseridas para que assim obtenham sucesso na realização de suas atividades.

Para Melo & Soares (2010), as organizações do terceiro setor não eram administradas de forma clássica, pois o que as move são os valores e a ação social. O referido autor cita ainda Falconer (2000), quando afirma que a administração clássica é para o mundo dos negócios e não para essas organizações. Entretanto, com o crescimento do terceiro setor e o aumento dos desafios e das imprevisibilidades que passaram a ameaçar a sua sobrevivência essas organizações começaram a discutir gestão com o foco na sustentabilidade organizacional.

A gestão é essencial tanto para uma empresa de mercado quanto para uma organização do terceiro setor, uma vez que ambas possuem o desejo do bom desempenho de suas operações.

O foco na sustentabilidade organizacional de acordo com Andrade (2002) surge devido a

necessidade dessas organizações precisarem de fontes de recursos, seja do governo, setor privado ou de organizações internacionais para realizarem suas atividades.

1.2 Descrição da situação problema

Cruz & Estraviz (2003) afirmam que uma das atividades fundamentais das organizações do terceiro setor é a captação de recursos, pois é através desses recursos que a instituição viabiliza a sua missão e os seus projetos.

Um dos desafios das organizações relatados por Andrade (2002) é a sustentabilidade a médio e longo prazo e uma das alternativas para esse problema é a captação de recursos financeiros, além da diversificação de fontes para a captação deles.

Neste contexto, a motivação desse estudo é de buscar meios de captação de recursos visando a sustentabilidade da ONG Sonhar Acordado a longo prazo de forma a contribuir com a longevidade das suas atividades.

O Sonhar Acordado é uma instituição sem fins lucrativos, que possui como público-alvo crianças que residem em instituições, orfanatos, casas de apoio e hospitais. A ONG atua com duas frentes de projetos sendo denominadas pela organização como contínuos e grandes festas.

Os projetos contínuos são:

- “Amigos Para Sempre”, que consiste em visitas as instituições e orfanatos para transmissão de valores humanos, através de atividades culturais, recreativas e esportivas;
- “Sonhando Juntos”, que busca levar alegria e diversão para as crianças doentes que se encontram em hospitais ou casas de apoio;
- “SuperAção”, são campanhas e atividades realizadas em comunidades carentes com o objetivo de passar valores determinados pela ONG, realizar reformas e engajar os voluntários.

As grandes festas:

- “Dia do Sonho”, festa com o objetivo de interagir crianças e voluntários, através de um dia com brincadeiras.
- “Festa de Natal”, uma festa com os elementos típicos do natal. Festa na qual as crianças compartilham com o voluntário um momento de sonho, com a presença do Papai Noel que traz o presente desejado pela criança no natal.

Em termos de sua estrutura operacional, a ONG Sonhar Acordado é constituída somente por voluntários que são estudantes e profissionais das mais diversas áreas. Devido a esta característica, a aplicação de técnicas visando a captação de recursos financeiros é uma forma de conhecer o que traz benefícios para a organização visando a sustentabilidade financeira.

O presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo de caso para a captação de recursos financeiros para a ONG Sonhar Acordado, em sua sede que se situa no Rio de Janeiro, além de apontar possibilidades de um conjunto de boas práticas para a sustentabilidade financeira, generalizáveis a todos os projetos da ONG.

2. Revisão da literatura

2.1 Terceiro Setor

Segundo Araujo *et alli* (2003), o Terceiro Setor atua na esfera pública não estatal, sendo constituído por iniciativas privadas, voluntárias e sem fins lucrativos. São iniciativas privadas na medida em que se tratam de organizações formadas e criadas por pessoas físicas sem vínculos com o poder público, mas diferentemente das empresas de mercado o Terceiro Setor não tem como objetivo o lucro.

Para Coelho (2000), o termo Terceiro Setor ainda não possui uma definição muito precisa abrangendo várias denominações que são usadas de maneira inespecífica, gerando uma divergência terminológica para o conceito. De forma ampla, a terminologia Terceiro Setor é utilizada para organizações privadas que prestam qualquer tipo de serviço, sem fins lucrativos com o objetivo de fomentar um bem estar social. A autora cita que essa terminologia também é possível confundir com o setor terciário da economia, ou seja, tudo aquilo que não é indústria ou agricultura, como por exemplo, as atividades de serviço, transporte e comunicação.

Para compreender a atuação do Terceiro Setor é relevante também reconhecer os outros dois setores coexistentes. O chamado primeiro setor é representado pelo Sistema Político, constituído pelos organismos dos governos (esferas federal, estadual e municipal) e que prestam serviços públicos. O segundo setor é representado pelas empresas que tem como finalidade a produção de bens e serviços visando ao lucro. De acordo com o NDS – Núcleo de Desenvolvimento Social [s/d], o Estado investe o dinheiro público em ações para a sociedade e o Mercado o dinheiro privado nas suas próprias atividades.

Segundo Alvear (2008), o objetivo das organizações do terceiro setor e do primeiro são

bastante similares, pois ambos realizam trabalhos para o bem estar da sociedade. Entretanto, a diferença consiste em no tipo de necessidade que cada um é responsável. O Estado deveria atuar nas necessidades básicas como educação, saúde, segurança e emprego. Enquanto as organizações do terceiro setor ficariam responsáveis pelo complemento dessas necessidades, como por exemplo, reforço escolar, orientação sobre saúde, esporte e empregos.

Fischer (2002) define o Terceiro Setor como um espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos e que possui como finalidade ações coletivas ou públicas. Para a autora a presença do Terceiro Setor no cenário brasileiro é ampla e diversificada sendo formado por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais e educacionais.

2.2. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor

De acordo com Figueiredo & Araujo (2007), o Terceiro Setor carece de profissionais qualificados na gestão destas instituições para funções relacionadas à administração, marketing, planejamento, captação de recursos e relatório social, de forma não mais empírica.

No Terceiro Setor o campo da gestão é o ponto central para o desenvolvimento da organização. Entretanto, cuidar da gestão de uma organização que vive de doações, de repasse de recursos do governo, que não visa o lucro, nem gera renda é um grande desafio.

Imeton (2008) afirma que o gestor de uma organização do terceiro setor deve ter conhecimento sobre os modelos de gestão adequados a essas instituições, a forma de captação de recursos, entre outros aspectos. Pois, o gestor certamente irá encontrar dificuldades como o planejamento da aplicação de recursos, a capacitação técnica administrativa e operacional.

De acordo com Santos (2009), as ferramentas e teorias empregadas pelas empresas não são necessariamente funcionais para as organizações do Terceiro Setor devido ao ambiente informal e horizontal, consequência do caráter voluntário.

Figueiredo & Araujo (2007) defendem que práticas baseadas em respostas rápidas não combinam com a resolução de problemas sociais. As empresas necessitam de respostas rápidas, pois, em sua maioria, possuem como objetivo o lucro para os acionistas com a finalidade de assim conseguirem mais investimento, diferente das organizações sociais.

Além disso, para Vidal (2004), a gestão estava relacionada como a parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia adequada para organizações orientadas por valores. Devido às organizações

do Terceiro Setor obterem sua fonte de renda através de financiadores, torna-se relevante uma gestão eficaz para que suas ações tenham efetividade.

Falconer (1999) elenca quatro aspectos essenciais para a gestão das organizações do Terceiro Setor:

- **Transparência:** está relacionado com a responsabilidade da organização em prestar contas aos públicos de interesse. Refere –se a de forma clara e objetiva relatar as informações de interesse dos usuários;
- **Sustentabilidade:** é permitir que a organização tenha um bom funcionamento e alcance seus objetivos, captando seus recursos, tanto financeiros e materiais, de maneira suficiente e continuada utilizando – os com competência.
- **Qualidade de serviços:** seria relacionado as entidades não se acomodarem quando seus objetivos forem alcançados, ou ficarem com o sentimento de impotência frente a magnitude dos déficits sociais. Buscando aprimorar a qualidade dos serviços.
- **Capacidade de articulação:** esta característica envolve técnicas e habilidades interpessoais desenvolvidas nos gestores, sendo uma competência gerencial.

Para Lengler *et alli* (2010), a sustentabilidade financeira da maioria das organizações do Terceiro Setor depende da capacidade de ampliar e diversificar a captação de recursos. Sendo assim, é necessário um planejamento adequado para que as instituições, apesar das dificuldades de obter recursos financeiros, consigam se manter.

2.3. Captação de recursos

A Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), através de seu presidente Vergueiro (2013), define que a captação de recursos é uma área que só existe no Terceiro Setor, sendo responsável por garantir a sustentabilidade da organização, pois trabalha a fim de garantir a receita da instituição.

A estratégia de captação de recursos deve ser elaborada de acordo com a fonte mais adequada. De acordo com Dimenstein (2005), a captação de recursos deve se basear nos seguintes princípios básicos: definição exata da verba necessária, pesquisa dos potenciais doadores, levantamento dos contatos entorno da entidade, confecção de uma lista ou banco de dados, elaboração de uma proposta bem estruturada com orçamentos, montagem de uma apresentação da instituição, abordagem clara e

objetiva, realização de contato de retorno, encaminhamento de agradecimento e prestação de contas.

2.4 Ferramentas de Goldratt

A análise da realidade organizacional da ONG é importante para que se possa investigar com maior acuracidade suas eventuais lacunas e prever mecanismos apropriados para o desenvolvimento de estratégias e práticas eficientes visando à captação de recursos. Um modelo de análise proposto por Goldratt é a Teoria das Restrições (TOC – Theory of Constraints).

Segundo Goldratt & Cox (1995), o TOC foi proposto para solucionar problemas relacionados a logística de produção, tendo como foco a identificação de forças restritivas e propulsoras do sistema. Além disso, Wanderley *et alli* (2010) mencionam que Goldratt desejava ensinar as pessoas o raciocínio lógico que ele utilizava para solucionar problemas tendo como objetivo que as organizações soubessem solucionar seus próprios problemas, garantindo a melhoria contínua e a sustentabilidade.

O Processo de Raciocínio é um ramo do TOC que consiste na utilização de ferramentas para responder três perguntas: “O que mudar?”, “Para o que mudar?” e “Como mudar?”. De acordo com Neto & Bornia (2001), o Processo de Raciocínio é um método para otimização contínua das restrições não físicas.

Para responder as três perguntas propostas pelo Processo de Raciocínio existem cinco ferramentas cada qual com um objetivo fim, sendo elas: Árvore de Realidade Atual (ARA), Diagrama de Dispersão de Nuvem (DDN), Árvore de Realidade Futura (ARF), Árvore de pré-requisitos (APR) e Árvore de Transição (AT) (OENNIG *et alli*, 2008).

Segundo Goldratt (1994) a árvore da realidade atual é uma relação causa-efeito que busca achar quais os efeitos indesejáveis (EIs) ocorrem e deixando mais clara qual a causa desses EIs, chamado de causa-raiz.

Souza & Dalto (2007) afirmam que a inicia com a identificação dos EIs, mas a lista de EIs deve ser reduzida para que contendo somente os EIs efetivamente relevantes. Pois, a quantidade excessiva de efeitos pode fazer com que se perca o foco e levar para caminhos que não seja o problema-raiz efetivo. A Figura 1 contempla a representação esquemática da árvore de realidade atual.

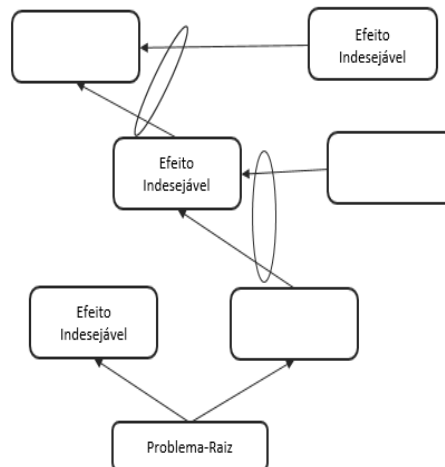


FIGURA 1 – Esquema da árvore de realidade atual. Fonte: Souza & Dalto (2008)

O diagrama de dispersão de nuvem tem como objetivo analisar novamente as condições fundamentais do processo e assegurar um mínimo de mudanças necessárias para solucionar o problema existente, fazendo que o sistema obtenha um melhor resultado (SOUZA & DALTO, 2007).

Segundo Silva (2008), o DDN deve ser montado com 5 entidades, sendo elas: A – o objetivo, que seria o oposto do problema-raiz encontrado na ARA, B e C - são duas condições necessárias diferentes para atingir o objetivo e por último D e D' são requisitos essenciais para atingir as condições necessárias B e C, respectivamente. A Figura 02 ilustra como um DDN deve ser construído.

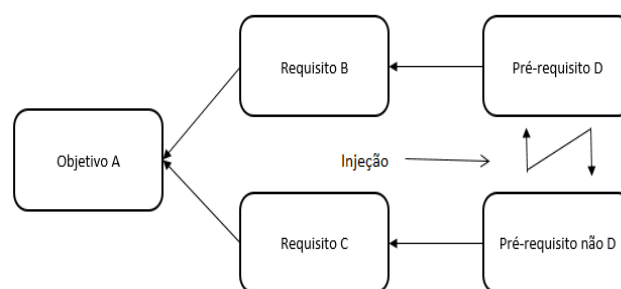


FIGURA 2 – Esquema de diagrama de dispersão de nuvem. Fonte: Souza & Dalto (2008)

Para Souza & Dalto (2008), a ARF é a ferramenta utilizada para demonstrar com clareza as mudanças que irão ocorrer no processo, partindo da realidade atual, tendo a possibilidade de identificar os efeitos até chegar a realidade futura.

De acordo com Wanderley *et alli* (2010), para a construção da ARF primeiramente é realizado um quadro contendo os efeitos indesejáveis e seus respectivos efeitos desejáveis. Posteriormente, montar a árvore com as injeções e seus respectivos efeitos indesejáveis e desejáveis conforme ilustra a Figura 03.

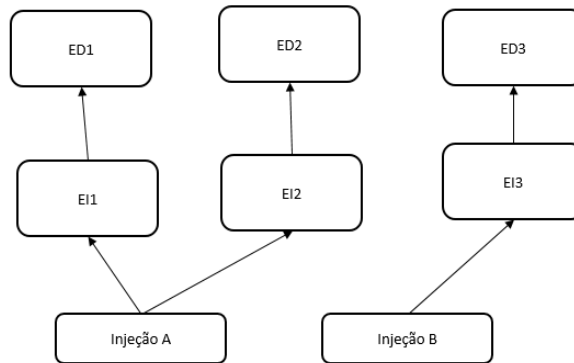


FIGURA 3 – Esquema de árvore da realidade futura. Fonte: Souza & Dalto (2008)

Segundo Giuntini *et alli* (2002), a APR é uma estrutura lógica desenhada com o objetivo de mostrar todos os obstáculos e soluções desejadas para um sistema. A APR tem como objetivo identificar as condições necessárias que sem elas não é possível atingir a meta.

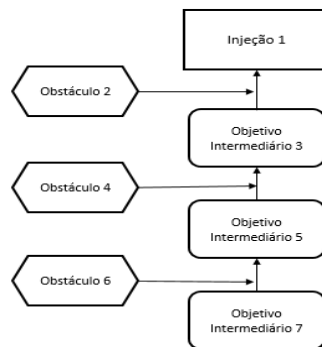


FIGURA 4 – Esquema de árvore da pré-requisito. Fonte: Souza & Dalto (2008)

A árvore de transição, segundo Giuntini *et alli* (2002), é uma árvore lógica de causa e efeito com o passo a passo do progresso. A AT contém desde o início da ação até o final que seria o objetivo atingido.

Souza & Dalto (2007) explicam que na construção da AT, do lado direito são colocadas as medidas recomendadas e em baixo se encontram as injeções. A Figura 5 é um exemplo de AT.

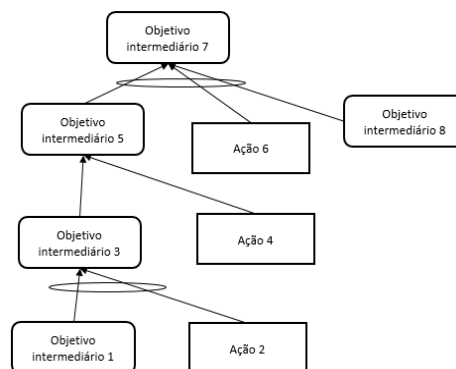


FIGURA 5 – Esquema de árvore de transição. Fonte: Souza & Dalto (2008)

3. Estudo de caso

Para realizar a investigação preliminar foram realizadas entrevistas não estruturadas com as coordenadoras geral da ONG Sonhar acordado. Tendo como objetivo principal localizar como o estudo poderia ser realizado na instituição. As entrevistas permitiram também obter informações sobre os projetos que a ONG realiza, além de entender como é a estrutura da organização.

A coleta de dados foi feita com entrevistas estruturadas por um questionário, com o objetivo de entender quais as fontes de recursos que são utilizadas pela ONG e quais não são mais empregadas. A fim de entender como a função do captador de recursos é realizada pela a instituição.

Ademais, foi realizada uma pesquisa através do typeform, que consiste em uma ferramenta de questionário online, com os voluntários da organização. Esse método de pesquisa foi escolhido devido a existência de vários projetos na ONG e as atividades dos projetos não reunirem todos os voluntários ao mesmo tempo, logo o alcance desse software foi essencial para a realização da pesquisa. O questionário, teve como foco o entendimento da motivação dos voluntários e compreender o que pode ser realizado na melhor captação de recursos pela visão daqueles que atuam na instituição. Para um alcance maior dos voluntários o link para a pesquisa foi divulgado na página do Facebook do Sonhar Acordado e enviado como mensagem para os voluntários que participam dos projetos contínuos e os que participaram do dia do Sonho de 2014.

3.1. Aplicação das ferramentas de Goldratt

Através das entrevistas realizadas com os coordenadores e com os voluntários identificou – se o problema – raiz do efeito indesejado que é a baixa captação de recursos financeiros do Sonhar Acordado.

A Figura 6 representa a ARA da ONG Sonhar Acordado

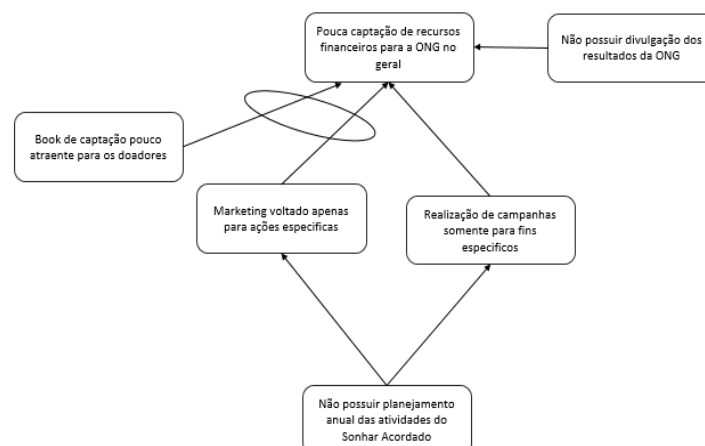


FIGURA 6 – Árvore da realidade atual da ONG Sonhar Acordado

A árvore da realidade atual representada pela Figura 6 indica que:

- Se a instituição não possui um planejamento anual das atividades, então o marketing e a realização de campanhas são voltadas para ações específicas. Através de um planejamento anual das atividades o marketing e as campanhas podem ter uma amplitude maior nas formas de doação. O marketing voltado somente para ações específica realiza uma captação de recursos nula para a ONG no geral.
- Se o book de captação é pouco atraente para os doadores também tem uma baixa captação de recursos, pois é necessário que os doadores acreditem na instituição para que sejam realizadas mais doações. As duas causas, marketing voltando para ações específicas e book de captação pouco atraente, possuem aproximadamente uma magnitude equivalente, pois ambas são ações realizadas pelo marketing da organização mostrando assim uma deficiência na realização dessa atividade.
- Se ha realização de campanhas somente para fins específicos então possui uma pouca captação de recursos para o Sonhar Acordado no geral. Campanhas com objetivos específicos conseguem doações destinadas somente para os projetos que as realizam, esquecendo dos outros projetos que também precisam da captação de recursos.
- Se a ONG não possui uma divulgação dos resultados obtidos, então há uma baixa captação de recursos, pois os doadores passam a realizar menos doações, pois não veem transparência na ONG e por consequência perde a credibilidade na instituição.

A Figura 7 ilustra o diagrama de dispersão em nuvem da ONG Sonhar Acordado.

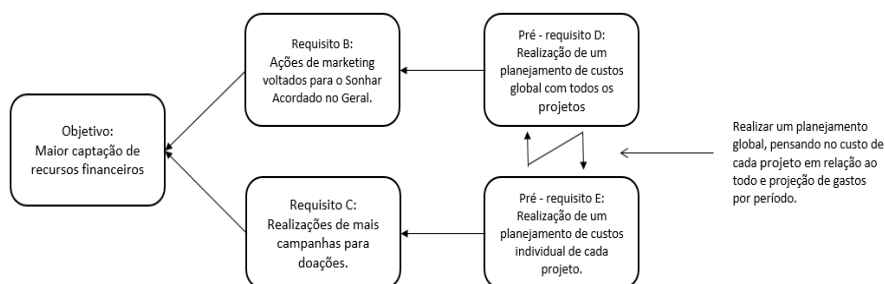


FIGURA 7 – Diagrama de dispersão em nuvem da ONG Sonhar Acordado

Depreende-se do DDN que:

- Para “Maior captação de recursos financeiros” (Objetivo), é preciso “Ações de marketing voltadas para o Sonhar Acordado no Geral” (Requisito B).

- Para “Ações de marketing voltadas para o Sonhar Acordado no Geral” (Requisito B) , é preciso “ Realização de um planejamento de custos global com todos os projetos” (Pré-requisito D).
- Para “Maior captação de recursos financeiros” (Objetivo), é preciso “Realizações de mais campanhas para doações” (Requisito C).
- Para “Realizações de mais campanhas para doações” (Requisito C), é preciso “Realização de um planejamento de custos individual de cada projeto” (Pré-requisito E).

A injeção para resolver o conflito existente entre os pré-requisitos é “realização de um planejamento global, pensando no custo de cada projeto em relação ao todo”.

Para a montagem da ARF deve-se listar os efeitos indesejáveis e seus respectivos efeitos desejáveis. O Quadro 05 sumariza os efeitos indesejáveis contidos na ARA e seus respectivos efeitos desejáveis:

TABELA 1 – Efeitos indesejáveis vs. efeitos desejáveis

Efeitos Indesejáveis (EIs)	Efeitos Desejáveis (EDs)
1 . Pouca captação de recursos financeiros para a ONG no geral	1. Maior captação de recursos financeiros para a ONG no geral
2. Não possuir divulgação dos resultados da ONG	2. Divulgação dos resultados da ONG
3. Book de captação pouco atraente para os doadores	3. Book de captação atraente para os doadores
4. Marketing voltado apenas para ações específicas	4. Marketing voltado para a instituição Sonhar Acordado
5. Realização de campanhas somente para fins específicos	5. Realização de campanhas para todos os projetos

Para que não ocorram os efeitos indesejáveis foram escolhidas duas injeções, sendo:

- Injeção A: Planejamento de custos anual para todos os projetos do Sonhar Acordado.
- Injeção B: Melhorar as formas de divulgação do Sonhar Acordado.

As Figuras 8 e 9 representam as ARFs para cada injeção.

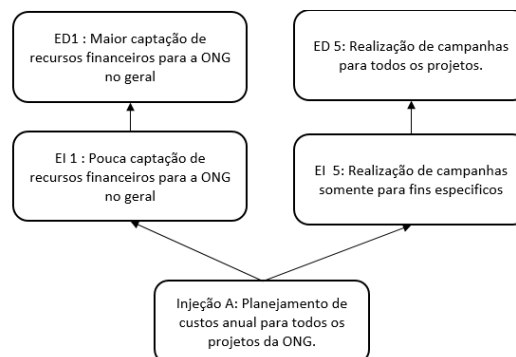


FIGURA 8 –Árvore de realidade futura da ONG Sonhar Acordado injeção A

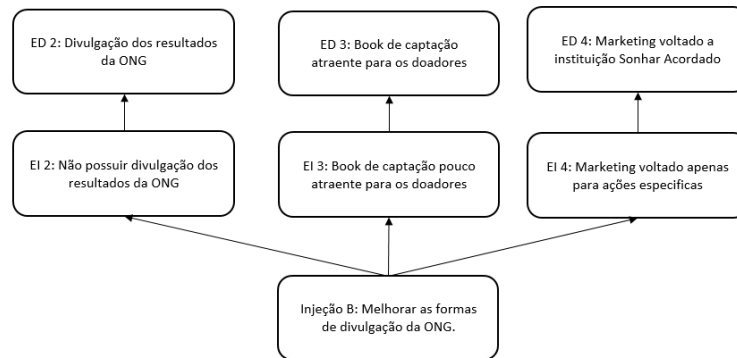


FIGURA 9 –Árvore de realidade futura da ONG Sonhar Acordado injeção B

Com as injeções propostas a ONG Sonhar Acordado observam-se caminhos para uma melhora na captação de recursos financeiros. Pois estaria realizando um planejamento das suas atividades e tendo uma melhora nas formas de divulgação do Sonhar Acordado.

Realizadas as análises de “O que mudar?” e “Para que mudar?” é indispensável explorar o “Como mudar?”. A árvore de pré-requisitos mostra os obstáculos e as soluções desejadas para o sistema de acordo com Giuntinni *et alli* (2002).

As Figuras 10 e 11 ilustram as Árvores de pré-requisitos para o Sonhar Acordado.

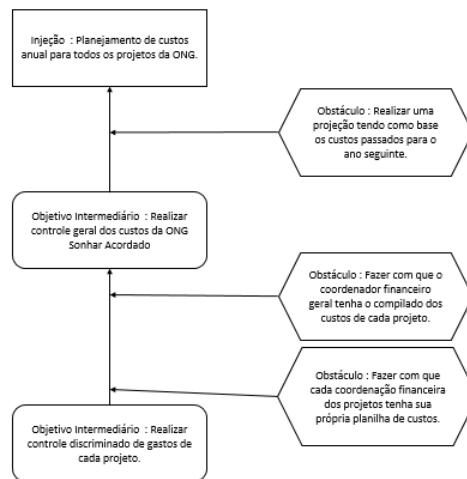


FIGURA 10 –Árvore de pre-requisitos da ONG Sonhar Acordado 1

Através do planejamento de custos anual para todos os projetos da ONG têm-se dois objetivos intermediários que consistem em realizar o controle de gastos cada projeto e o controle geral dos custos do Sonhar Acordado. Entretanto, para realizar esses objetivos intermediários é preciso passar por alguns obstáculos como fazer com que cada coordenação financeira dos projetos tenha sua própria planilha de custos e fazer com que o coordenador financeiro geral tenha o compilado dos custos de cada projeto. E outro obstáculo seria realizar uma projeção tendo como bases os custos do ano anterior.

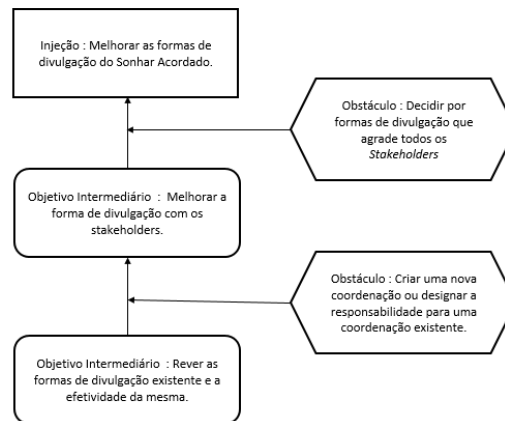


FIGURA 11 –Árvore de pre-requisitos da ONG Sonhar Acordado 2

Para a injeção “melhorar as formas de divulgação do Sonhar Acordado”, tem-se os seguintes objetivos intermediários: “melhorar forma de divulgação para uma efetiva captação de recursos” e “ter uma melhor captação de recursos financeiros”. Para atingir esses objetivos os obstáculos são “criar uma nova coordenação ou designar a responsabilidade para a coordenação existente” e “decidir por formas de divulgação que agrade todos os stakeholders”.

A árvore de transição é uma ferramenta também utilizada para responder “Como fazer?”, é na árvore de transição que são colocadas as ações necessárias para atingir os objetivos intermediários.

A Figura 12 ilustra a AT referente a injeção A, planejamento de custos anual para todos os projetos do Sonhar Acordado, proposta na ARA. A AT possui dois objetivos intermediários que consisto em ter o controle dos custos no Sonhar Acordado no geral e de cada projeto, sendo necessário o controle dos coordenadores financeiro de cada projeto e do coordenador financeiro geral.

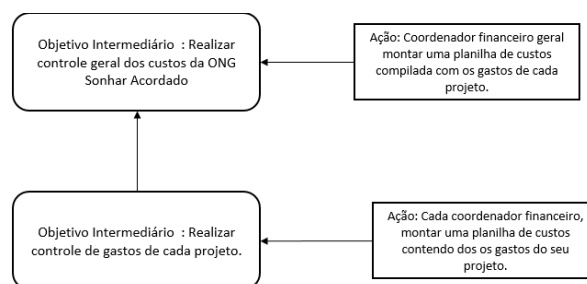


FIGURA 12 –Árvore de transição

A Figura 13 ilustra a AT referente a injeção B, melhorar as formas de divulgação do Sonhar Acordado, proposta na ARA. Os dois objetivos intermediários são melhorar a forma de divulgação e ter uma melhor captação de recursos sendo necessário definir uma pessoa responsável pela captação de recursos no geral e a divulgação dos resultados obtidos através da captação de recursos para os doadores.

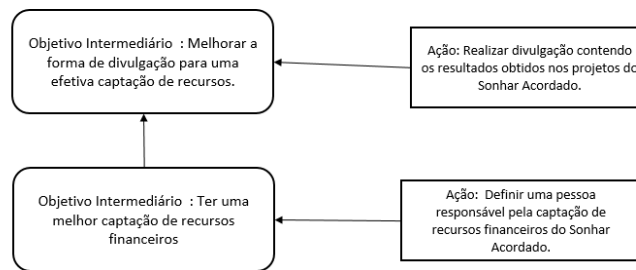


FIGURA 13 –Árvore de transição

Para uma melhor captação de recursos da ONG Sonhar Acordado em um primeiro momento recomenda-se que todos os projetos possuam uma planilha contendo todos os custos e as doações que foram conseguidas para pagar os custos com seus respectivos doadores. E que o coordenador financeiro geral tenha uma planilha com o compilado dos custos de cada projeto para primeiramente se ter uma noção dos custos gerais da ONG Sonhar Acordado. Nas entrevistas realizadas com os voluntários um dos pontos mais relatados foram de a ONG não mostrar essa transparência em relação aos seus gastos. As doações realizadas pelos voluntários devem ser divulgadas e caso, o voluntário queira saber como foi utilizada o mesmo deveria ter acesso aos dados. Para que aconteça a divulgação remenda-se o desenvolvimento de um controle financeiro mais incivo.

4. Conclusões

O presente estudo analisou o caso da ONG Sonhar Acordado, tendo identificado como desafio a ser enfrentado a fragilidade institucional relacionada às práticas de captação de recursos. Nesse sentido, foram realizadas visitas à referida organização, além de entrevistas com seus gestores e voluntários, de modo a melhor compreender os desafios à sustentabilidade organizacional e propor um conjunto de mecanismos orientados à aprimorar a captação de recursos, tanto em termos de volume, quanto em termos de variabilidade de ações direcionadas a esse fim.

Para averiguar se o Sonhar Acordado realiza de forma efetiva sua captação de recursos financeiros, inicialmente, através de entrevistas com os coordenadores da organização, foram identificadas as formas de captação de recursos que a instituição utiliza. Verificou-se que não existe uma forma de captação de recursos financeiros para a instituição Sonhar Acordado como um todo, cada projeto realiza sua própria captação de recursos.

Como fator comum a todos os projetos, identificou-se que essas ações possuem como principal fonte de captação de recursos os voluntários. Para participar das festas e do SuperAção é preciso pagar sua participação no projeto e o dinheiro que não é arrecadado com o pagamento da inscrição é doado por empresas que são parceiras da instituição ou através de rifas. O SuperAção utilizou o site Catarse

de *crowd funding* para realização de uma atividade, entretanto as pessoas que realizavam as doações eram os voluntários ou seus familiares. O projeto Amigos para Sempre e o Sonhando Juntos para pagar as suas atividades os voluntários dividem os custos.

Logo, as formas de captação de recursos financeiros utilizadas pelo Sonhar Acordado visam a realização de um projeto específico não tendo como foco a sustentabilidade da própria organização, no longo prazo.

Dimenstein (2005) também coloca como princípio básico, a prestação de contas. E uma das reclamações dos voluntários que responderam a pesquisa é a falta de divulgação dos resultados obtidos com as doações. Assim, recomenda-se que o captador de recursos da ONG Sonhar Acordado instrua os outros coordenadores sobre a importância de possuir o controle dos gastos, solicitando os dados obtidos e divulgando para os doadores.

Recomenda-se ainda que o captador de recurso também deva, junto com o coordenador de marketing, divulgar a organização e manter o contato com os voluntários, pois como foi relatado no decorrer do trabalho os voluntários são os maiores doadores do Sonhar Acordado, sendo a fonte de captação mais eficaz e eficiente para a instituição. Para outras fontes de captação serem efetivas para organização é necessário que seja realizado o planejamento e a previsão dos gastos com base nos gastos passados.

Referências

ALVEAR, Celso Alexandre Souza de. A Formação de Redes pelas Organizações Sociais de Base Comunitária para o Desenvolvimento Local: um estudo de caso da Cidade de Deus. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2008.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. Organizações do Terceiro Setor: Estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.

ARAUJO, Fernando Oliveira de; SILVA, Gisele Sandes da; CORRÊA, Ronaldo de Freitas. Sustentabilidade de Organizações Sociais e Avaliação de seus Impactos em Micro-Sistemas Locais: uma contribuição da engenharia de produção às organizações do terceiro setor. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003. Orientador: Marcelo Gonçalves Figueiredo.

Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). O Captador/ Mobilizador de Recursos. Disponível em: <http://captacao.org/recursos/institucional/o-captador-de-recursos> Acessado: Agosto/2014

Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES). Terceiro Setor e Desenvolvimento Social. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimen to/relato/tsetor.pdf Acessado em: Maio/2014

BOSE, Monica. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: USP, 2004.

COELHO, Simone de Castro Tavares. Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. SENAC, 2002.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. Global, 2003.

DIMENSTEIN, Gilberto. Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação. 2005.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de estudos em administração do Terceiro Setor, 1999.

FIGUEIREDO, Eleonora Maria. Reposicionamento Estratégico de uma Organização da Sociedade Civil à Luz das Premissas de Sustentabilidade: o caso do Instituto Rogerio Steinberg. Monografia (MBA em Gestão de Negócios Sustentáveis). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007. Orientador: Fernando Oliveira de Araujo

FISCHER, Rosa Maria. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. Gente, 2002.

GIUNTINI, Norberto et all. Teoria das restrições: uma nova forma de “ver e pensar” o gerenciamento empresarial. Disponível em <http://www.mettodo.com.br/pdf/Teoria%20das%20Restricoes.pdf> (Setembro/2014)

GOLDRATT, Eliyahu Moshe. Mais que sorte... um processo de raciocínio. Educator, 1994.

GOLDRATT, Eliyahu Moshe; COX, Jeff. A meta: um processo de aprimoramento contínuo. Educator, 1995.

IMETON, Luciana da Silva. A Contribuição da Contabilidade ao Processo de Gestão de uma Organização do Terceiro Setor: o caso da IDES. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Santa Catarina: UFSC, 2008.

LENGLER, Fernando Ramos; CRUZ, Ricardo de Lima Caiubi; JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Captação de Recursos pelo Terceiro Setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre o doador e tomador. Revista Vianna Sapiens, Juiz de Fora v.1, n.1, Abr./2010.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; SOARES, Alexandra Carla Aguiar Antunes. Gestão do Terceiro Setor: uma pratica social?. Revista de Gestão USP, São Paulo, p. 1-11, Jan/Mar 2010.

NETO, Anselmo Rocha; BORNIA, Antonio Cezar. A utilização da árvore de realidade atual (ARA) para a identificação do problema raiz em uma instituição de ensino superior (IES). ENEGEP, 2001. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr12_0296.pdf (Setembro/2014)

OENNING, Vilmar; NETO, Anselmo Rocha; VASATA, Adriano Roberto. Aplicação de uma árvore da realidade atual (ARA) e do diagrama de dispersão das nuvens para encontrar e solucionar problemas. XV Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba/ 2008.

SALAMON, Lester M, ANHEIER, Helmut K. Defining the nonprofit sector: A cross – national analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SANTOS, Luiz Octavio Maluf. Gestão de Organizações do Terceiro Setor: Estudo de Caso e Aplicação de Indicadores de Desempenho. Trabalho de Conclusão de Curso (em engenharia de produção mecanica). São Carlos: Universidade de São Paulo, 2009.

SILVA, Roberto Breves Christo da. A aplicação do processo de raciocínio da teoria das restrições na marinha do Brasil: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

SOUZA, Alexandre Quinto Santos de. O processo de raciocínio da teoria das restrições na otimização da cadeia logística do varejo: um estudo aplicado. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: IBMEC, 2007.



VIDAL, Francisco Antonio Barbosa; MENEZES, Maria Isolda Castelo Branco Bezerra de. Gestão de ONGs e Desenvolvimento Social: paradoxos e desafios da administração no terceiro setor. Revista Alcance, Santa Catarina, p. 403-421, Set/Dez 2004.

WANDERLEY, Carlos Alexandre Nascimento; COGAN, Samuel; SILVA, Anderson Chaves de. Aplicação do processo de raciocínio da teoria das restrições em sistemas atípicos: uma análise empírica de uma bateria de escola de samba do carnaval carioca. Revista Gestão & Regionalidade, v.26, Set.-Dez./2008.