

Características de Mobilização de Recursos: Um Estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do Brasil

LÚCIA SILVA ALBUQUERQUE

*Universidade Estadual da Paraíba
Universidade Federal de Campina Grande*

MÉRCIA DE LIMA PEREIRA

Universidade Estadual da Paraíba

JANAYNA RODRIGUES DE MORAIS LUZ

Universidade Estadual da Paraíba

KALLYSE PRISCILA SOARES DE OLIVEIRA

Universidade Estadual da Paraíba

FABIANO FERREIRA BASTISTA

Universidade Federal de Campina Grande

Resumo

O contínuo aumento no número das entidades do Terceiro Setor tem provocado concorrência entre elas por recursos financeiros e humanos, o que exige cada vez mais a utilização de estratégias por parte dessas organizações que as possibilitem manter ou mesmo assegurar a continuidade de suas atividades, projetos e/ou serviços. Neste panorama, surge o conceito de mobilização de recursos, que é mais amplo do que o de captação de recursos, pois refere-se a um esforço permanente, planejado, complexo e de fortalecimento a instituição. Assim, o objetivo deste estudo foi verificar quais são os aspectos de mobilização de recursos existentes nas OSCIPs do Brasil. A metodologia utilizada na pesquisa se classifica como bibliográfica, exploratória, descritiva e de natureza quanti-qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário semiestruturado, elaborado no google drive que foi encaminhado a 2.272 entidades e do qual se obteve 243 questionários respondidos. Os principais resultados quanto à mobilização de recursos financeiros evidenciaram carência na utilização de ações de *marketing* pelas entidades e a não divulgação plena das demonstrações contábeis aos seus financiadores, embora estas entidades relacionem a prestação de contas como uma maneira de ser transparente na realização das atividades. Com relação à mobilização de recursos humanos, observou-se aspectos satisfatórios, pois de regra geral, as entidades permitem a participação de todos os seus colaboradores por meio de sugestões. Notou-se ainda que as OSCIPs enfrentam dificuldades em mobilizar recursos financeiros e humanos, o que pode indicar a necessidade de se aprimorar as estratégias e as informações disseminadas aos parceiros dessas entidades.

Palavras chave: Mobilização de recursos, Terceiro Setor, OSCIP.

Área temática: Contabilidade Governamental e Terceiro Setor

Método de pesquisa: Arquivo/Empirista (banco de dados).

Características de Mobilização de Recursos: Um Estudo nas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do Brasil

1 INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor são caracterizadas por serem instituições privadas, de caráter público, que não distribuem riquezas entre seus membros e/ou associados e que não visualizam o lucro como uma finalidade, mas como um meio para se alcançar o desempenho de suas funções (Olak & Nascimento, 2010).

Neste sentido, pode-se evidenciar que, apesar de o lucro não ser o fim dessas entidades, elas precisam captar recursos financeiros para dar andamento a seus projetos e atividades. Porém, na visão de Souza (2009), a captação de recursos não é capaz de assegurar para as organizações a durabilidade desses fundos por longos períodos.

Assim, surge o conceito de mobilização de recursos, que é mais amplo que a captação de recursos e que envolve toda uma dinâmica que deve ser efetivada numa organização com a finalidade de garantir a sua sustentabilidade. Nesse sentido, Thibes e Moretto (2011) corroboram, discorrendo que a mobilização não é somente o ato de captar recursos, mas refere-se a um esforço permanente, planejado, complexo e de fortalecimento a instituição.

Desta forma, pode-se dizer que a adoção da transparência também é um meio de se mobilizar recursos, visto que as legalidades dessas entidades são muitas vezes duvidosas, requerendo que elas sinalizem para seus financiadores e parceiros os projetos que desenvolvem, o número de beneficiados, de recursos captados e os resultados financeiros de seus exercícios; o que é possível de ser divulgado através de relatórios contábeis.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: **Quais as características de mobilização de recursos existentes nas OSCIPs do Brasil?** Assim sendo, o objetivo geral desse estudo é verificar quais são os aspectos de mobilização de recursos presentes nas OSCIPs do Brasil.

Esse estudo se justifica pelo aumento no número das entidades do terceiro Setor e, pela consequente dificuldade dessas organizações em adquirir ou manter a sustentabilidade de suas atividades. O primeiro fato pode ser embasado por uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e divulgada em 2012, onde se verificou que entre os anos de 2006 e 2010 houve um acréscimo no número das Entidades sem Fins Lucrativos (ESFL) de 8,8%, passando de 267,3 mil, em 2006 para 290,7 mil em 2010. E o segundo aspecto encontra sustentação nas palavras de Carneiro, Oliveira e Torres (2011), os mesmos revelam que o contínuo aumento das entidades tem gerado competitividade entre elas na busca de recursos. Desta forma, evidencia-se a necessidade dessas entidades em implantar estratégias de mobilização de recursos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO.

2.1 Terceiro Setor e as OSCIPs

O terceiro setor engloba um leque de entidades e esse termo vem sendo utilizado paralelamente a outras expressões, tais como instituições de caridade, setor independente, setor voluntário, entre outras. Desta forma, encontrar uma definição global para as estas não tem sido tarefa fácil. (Slomski, Rezende, Cruz & Olak, 2012).

Neste paradigma, Olak e Nascimento (2010) determinam algumas características dessas instituições: o lucro não é a razão de ser, mas o meio necessário a sua continuidade, a finalidade delas é sempre provocar mudanças sociais e os seus patrimônios são pertencentes unicamente à sociedade. Assim, as ESFL podem ser definidas como instituições privadas, que não visam o lucro como objetivo, mas como um meio para o desempenho de suas atividades, que possuem como fim a promoção do bem-estar social.

Um importante passo no que tange a legislação das organizações da sociedade civil foi o “marco legal do terceiro setor”, nesta perspectiva, foi criada a Lei 9.790/1999, regulamentada pelo decreto 3.100/1999 que trouxe a qualificação das OSCIPs. De acordo com Tachizawa (2012), essa titularidade merece destaque por representar um caminho mais moderno e condizente com as necessidades atuais da sociedade, rompendo com as velhas amarras regulatórias.

A Lei trouxe a automação quando da qualificação, não sendo necessário que a entidades possuam outros títulos como os de Utilidade Pública Federal ou de Entidade de Assistência Social; a possibilidade de remuneração de seus dirigentes não abarcada por outras titularidades; concessão de isenção fiscal e desburocratização ao acesso dos cofres públicos com a criação do termo de parceria, que conforme o art. 9º da referida lei se caracteriza por ser:

O instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da sociedade Civil de interesse público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e execução das atividades de interesse público [...].

Ao mesmo passo em que diversos privilégios são concedidos a essas organizações, outras exigências são feitas pelos órgãos públicos, tais como a obrigatoriedade das OSCIP na publicação de seus relatórios de atividades e de suas demonstrações financeiras, sendo livre o acesso dessas informações junto ao portal do Ministério da Justiça (Thibes & Moretto, 2011).

Portanto, cabe às entidades possibilitar o pleno acesso das informações a todos os usuários interessados, afim de que o título de OSCIP possa ser mantido, assim como as relações existentes com seus principais parceiros, viabilizando de forma mais simplificada a entrada de recursos.

2.2 Mobilização de recursos nas entidades do Terceiro Setor

O termo “mobilização de recursos” é mais amplo que a captação de recursos, pois não se limita a busca de novos financiadores, mas está atrelado a um esforço maior na busca e gerenciamento dos recursos, com vistas a garantir a continuidade da instituição. Campanhã (2011, p.23) colabora com a nomenclatura “mobilização de recursos”, ao afirmar que:

Mobilizar recursos não é apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também otimizar os já existentes, aumentando a eficácia e eficiência dos planos, além de obter novas parcerias e obter fontes alternativas de recursos.

A autora ressalta ainda que o termo “recursos” se refere tanto a dinheiro quanto a pessoas. Acrescenta-se que a mobilização de recursos agrupa ações mais abrangentes, como o uso de práticas gerenciais, campanhas educativas e *marketing* institucional voltado para comunidade, com a finalidade de garantir a sustentabilidade institucional (Armani, 2008).

2.2.1 Mobilização de recursos financeiros

Conforme verificado, a mobilização de recursos é uma garantia para superar o desafio da sustentabilidade nas organizações do terceiro setor. Armani (2008) elenca três dimensões nas quais a mesma pode ser alcançada, entre as quais está a dimensão sócio-política que trata da comunicação como um meio de favorecer a imagem da instituição e a sua credibilidade.

Com base na visão sócio-política do autor, pode-se dizer que transparência representa uma das formas de se mobilizar recursos, visto que as legalidades dessas entidades são muitas vezes duvidosas, requerendo que elas possam comunicar a seus financiadores como estão sendo aplicados os recursos recebidos. Neste contexto, surge um termo bastante disseminado nessas entidades, a *Accountability*, que conforme Nakagawa, (2007, p.17) “é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”.

Assim, a contabilidade se faz necessária, possibilitando tanto a divulgação das demonstrações contábeis aos financiadores das ESFL, como o controle e monitoramento dos montantes auferidos por estas, já que contempla diversos instrumentos internos, tais como: o planejamento, controle financeiro e o gerenciamento dos recursos.

Segundo Megliorini (2011, p.102), “O planejamento financeiro é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade para qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações”. O controle financeiro, segundo Padoveze (2012) encontra suporte no orçamento, o qual se refere a um plano de ação que ajuda na implantação de um projeto.

Por sua vez, o gerenciamento dos recursos pode ser feito por meio da implantação de métodos de custeio, a citar: Custeio absorção, variável e Custeio baseado em atividades. Padoveze (2012) relata que os mesmos possuem como objetivo mensurar o custo dos produtos, serviços ou atividades desenvolvidas por uma organização e está atrelado às seguintes características: quais gastos, custos e critérios devem ser utilizados para determinação do custo unitário dos produtos, serviços ou atividades desempenhadas pelas entidades.

2.2.2 Mobilização de recursos humanos

Mobilizar recursos não é uma tarefa simples e executada de um momento para outro. Desta forma, supõe-se que os indivíduos envolvidos nas entidades devam estar organizados e cientes do papel a ser desempenhado pelas organizações, ou seja, da missão e de todos os caminhos a serem percorridos, podendo os mesmos participar dos processos de decisão propondo sugestões. Armani (2008) traz uma discussão acerca deste assunto:

[...] A promoção de debates internos envolvendo todas as pessoas integrantes da organização, desde dirigentes, técnicos (as) e funcionários (as) de apoio, é fundamental para superar incompreensões e quebrar resistências, dar transparência aos processos e suas dificuldades, problematizar certas crenças e valores vividos como tabus na entidade e favorecer o processo de mudança organizacional, gerencial e cultural que se pronuncia (Armani, 2008 p.34).

Segundo Ruwer e Canoas (2009), o trabalho desempenhado no terceiro Setor contempla duas forças: a do serviço remunerado, desempenhado em períodos de longo prazo e que são voltados para o desenvolvimento da entidade; e a força do trabalho voluntário, possuindo grande evidência no terceiro setor e sendo para este a grande força motriz, pois os voluntários desempenham atividades de curto e de médio prazo, e assim como os demais funcionários, contribuem para o conhecimento e capacitação das entidades onde atuam. Desta forma, pode-

se aferir que apesar de executar um trabalho gratuito, os voluntários devem desempenhá-lo com eficácia, orientados por uma gestão profissionalizada.

Ainda nesse contexto, Voese e Reptczuk (2011) ressaltam a importância da qualificação de todos os profissionais envolvidos nas organizações do terceiro setor, principalmente àqueles ligados ao controle financeiro da instituição, para que haja competências suficientes para a maximização dos resultados. Com isso, percebe-se a importância dos recursos humanos na implantação de uma gestão eficiente, requerendo destes, profissionalismo e conhecimento do papel organizacional.

2.3 Estudos afins

Poucas pesquisas foram encontradas com a temática “Mobilização de recursos nas entidades do Terceiro Setor”, por isto, acredita-se que esta seja uma nova realidade na qual essas organizações devem buscar se inserir cada vez mais, devido principalmente à concorrência pela busca de recursos financeiros que elas enfrentam. As principais investigações encontradas com o tema foram as seguintes:

A pesquisa de Thibes e Moretto (2011), realizada em Florianópolis – SC, a partir de um estudo de caso submetido a uma organização da sociedade civil, com o propósito de analisar a interface da entidade com outros atores sociais no que tange a mobilização de recursos e ao alcance da sustentabilidade. O estudo tipifica-se como de natureza qualitativa, descritivo-explicativa e a coleta de dados foi retirada de várias fontes de informações, entre as quais está a entrevista não estruturada. Os resultados revelaram que a organização estudada precisa reestruturar sua estratégia de mobilização de recursos, uma vez que remete tal prática a simples captação de recursos, sem considerar a dimensão institucional da entidade.

Lopes, Andrade, Meira, Santos e Ferreira (2012) verificou como as organizações do terceiro setor realizam o controle financeiro dos recursos recebidos dos financiadores. Para tal procedeu com um estudo multicaso aplicado em sete organizações do Estado de Pernambuco, estas foram selecionadas por acessibilidade e, utilizando-se de análises documentais, entrevistas e observações diretas, se obtiveram os dados da pesquisa. Os resultados indicaram falhas no processo de gestão dos recursos financeiros, a causa principal se remeteu a falta de segregação de funções da equipe que atua nos projetos e a falta do uso da contabilidade no acompanhamento e controle dos recursos.

Ochieng, Mala, Mumbo, Aila and Odera (2012) realizaram um estudo em 14 organizações de base comunitária (OBC) do Quênia, visando examinar os fatores responsáveis por influenciar na mobilização de recursos internos, bem como na capacidade destas em mobilizar recursos de seus financiadores. O estudo destes autores se caracterizou por ser descritivo, de natureza quanti-qualitativa e pela utilização de três metodologias para selecionar as organizações: amostragem aleatória, intencional e estratificada. Os resultados indicaram que, a inacessibilidade aos recursos do setor empresarial, a presença de estrutura de gestão, entre outros fatores, influenciam muito na capacidade das OBC para mobilizar recursos.

Khieng (2013) elaborou um trabalho em diferentes áreas de Camboja, de abrangência nacional, com o objetivo de identificar as estratégias de mobilização de recursos implantadas pelas Organizações Não Governamentais (ONGs). Para isso, verificaram-se em um período de 10 anos (2006 a 2016) as tendências, presentes e futuras, praticadas ou que serão futuramente efetivadas por essas organizações. Os principais resultados revelaram que embora as doações e subvenções sejam as principais fontes de recursos, existem tendências de que nos próximos cinco anos sejam implantadas nas ONGs atividades geradoras de renda.

Uma recente pesquisa elaborada por Batti (2014) retrata as dificuldades que as Organizações Não Governamentais (ONGs) da África enfrentam para conseguir recursos. A autora elenca recomendações importantes e tendências emergentes na mobilização de recursos que podem ser utilizadas para assegurar a sustentabilidade das ONGs. Contudo, verificou-se que a mobilização de recursos requer tempo e habilidades para a busca de diferentes fontes de recursos e que a pressão para mobilizá-los pode levar as organizações a usar métodos inadequados.

Os estudos mencionados evidenciam diversas sistemáticas de estudo, porém todas abordam as dificuldades na captação de recursos por parte das entidades do terceiro setor e o quão importante é a implementação de uma gestão profissionalizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se apresenta como bibliográfica, pois para construção do embasamento teórico desta foram consultados materiais presentes em livros, artigos, monografias, dissertações, revistas e outros arquivos retirados da internet; se apresenta como exploratória, pois possibilita uma maior familiaridade com o tema pesquisado; é um estudo descritivo, pois descreve as características das OSCIPs quanto à mobilização de recursos; e é de natureza quanti-qualitativa, pois se utiliza tanto do detalhamento dos eventos quanto da análise de números para obtenção dos resultados.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário semiestruturado, que foi inserido na ferramenta online, Google Drive. Esse instrumento de coleta foi elaborado a partir das pesquisas de Santos (2010) e Souza (2009), com a finalidade de elaborar perguntas que visaram responder o problema de pesquisa. O questionário foi estruturado em três blocos de questões a seguir elencados:

- 1-Dados das organizações e de seus gestores:** reporta aspectos da missão institucional e dos gestores das instituições;
- 2-Aspectos inerentes à mobilização de recursos:** relata características de mobilização de recursos financeiros e humanos presentes nas entidades;
- 3-Aspectos quanto ao controle e gerenciamento dos recursos:** neste grupo têm-se questionamentos acerca da utilização de planejamento, orçamento e métodos de custeio pelas instituições.

O universo dessa pesquisa são as OSCIPs do Brasil. Para tal, solicitou-se ao Ministério da Justiça, utilizando-se da lei de acesso à informação, uma listagem das entidades cadastradas e seus respectivos e-mails, o órgão por sua vez, disponibilizou informações de 4.693 organizações. No entanto, apenas 4.361 apresentavam e-mails, estas foram inicialmente consideradas a população do estudo. Os questionários foram enviados às 4.361 OSCIPs três vezes durante o período de 03 de Julho a 22 de outubro de 2014, e embora a pesquisa seja de âmbito nacional não se obteve respostas dos Estados de Amapá, Piauí e Roraima.

Algumas limitações envolveram o envio do questionário, como a falha de grande parte dos e-mails e a impossibilidade revelada por alguns dos responsáveis por estes em responder ao questionário, sendo os principais motivos apontados: o não enquadramento da entidade como OSCIP naquele momento, a ausência de Contador no período de envio dos questionários e o desligamento da entidade desses responsáveis pelos e-mails.

Por estes motivos, a amostra se apresenta como não probabilística e por acessibilidade e a população foi redefinida, desconsiderando as organizações que apresentaram falhas em seus

e-mails e as entidades, cujos responsáveis se revelaram inaptos para o preenchimento do questionário. Assim, a população validada fez o total de 2.772 entidades, das quais, 243 responderam ao questionário.

A tabulação dos dados foi realizada por meio da ferramenta *Microsoft Excel* 2010, posteriormente as informações foram analisadas de forma agregada, interpretadas e apresentadas de forma descritiva.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão analisados os dados de 243 OSCIP cadastradas no Ministério da justiça. Inicialmente foi evidenciado o perfil das organizações e de seus gestores, em seguida, os aspectos relativos à mobilização de recursos financeiros e humanos, e por fim, as práticas de controle e gerenciamento de recursos executadas pelas organizações.

4.1 Aspectos relativos ao perfil das organizações e de seus gestores

Sabendo-se que a missão de uma organização deve determinar a sua própria razão de ser, e descrever de forma clara e concisa onde a entidade atua e quais seus objetivos, esta pesquisa buscou identificar se as entidades possuíam uma missão.

Tabela 1: Quanto à existência de missão nas OSCIP

Item	<i>fi</i>	%
Sim	223	92
Não	20	8
Total	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

Conforme tabela 1, observa-se que a maioria das organizações, 223 delas possuem uma missão, ou seja, 92% do total.

Tabela 2: Sobre a missão das organizações

Item	Discordo plenamente		Discordo parcialmente		Nem concordo nem discordo		Concordo plenamente		Concordo parcialmente		Total	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Curta e possui um foco bem direcionado	23	10	17	8	17	8	57	25	109	49	223	100
Facilmente compreendida	3	1	3	1	7	3	48	22	162	73	223	100
Suficientemente abrangente	6	3	4	2	12	5	42	19	159	71	223	100
Fornece direção às tarefas certas	4	2	5	2	26	12	52	23	136	61	223	100
Adequada às competências da instituição	3	1	5	2	10	5	39	18	166	74	223	100
Inspira compromisso	1	1	2	1	7	3	36	16	177	79	223	100
Deveria ser revista	97	43	35	16	26	12	39	17	26	12	223	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

Posteriormente, foram direcionadas às OSCIPs questionamentos acerca de foco, compreensão, abrangência, direção, competência, compromisso e revisão da missão, (tabela 2). Desta forma, este estudo revelou com base na concordância total dos respondentes, que 74% destes consideram que a missão da organização possui um foco bem direcionado, 95% acreditam que ela é facilmente compreendida e que inspira compromisso. Já para 90% ela é suficientemente abrangente, 84% acreditam que a missão fornece direção para a realização das atividades certas, 92% revelam que a missão está de acordo com as competências desempenhadas pelas OSCIPs e para apenas 29% das instituições ela deveria ser revista.

Os dados da missão detectados nesta pesquisa são bastante similares aos verificados por Santos (2010), o autor em sua investigação notou que 96,67% das entidades estudadas possuíam missão explicitada e que estas obedeciam, com percentuais elevados, às mesmas características encontradas neste estudo. Essa comparação se faz importante, pois reflete a preocupação destas organizações em comunicar seja a comunidade, parceiros, financiadores e a seus próprios colaboradores a razão de sua existência e suas finalidades, o que pode contribuir tanto para orientar nas atividades realizadas por estas instituições como para que um financiador possa se decidir onde aplicar sua doação.

A profissionalização dos gestores é outro aspecto necessário às organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, pois possibilita uma melhor articulação social e financeira. Lisboa e Farias (2014) alertam que as entidades do terceiro setor requerem conhecimento, habilidades, atitudes e valores para geri-las, evidenciando ainda que a busca por profissionalização por parte dos gestores deve ser constante.

Assim, na tabela 3 buscou-se averiguar o perfil dos gestores das OSCIPs.

Tabela 3: Características inerentes aos gestores das OSCIPs

TEMPO DE ATUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	<i>fi</i>	%
Menos de 01 ano	11	5
Entre 1 e 3 anos	35	14
Entre 3 e 5 anos	54	22
Mais de 5 anos	143	59
Total	243	100
FAIXA ETÁRIA	<i>fi</i>	%
Até 25 anos	14	6
Entre 26 e 35 anos	55	23
Entre 36 e 45 anos	64	26
Acima de 45 anos	110	45
Total	243	100
GÊNERO	<i>fi</i>	%
Feminino	100	41
Masculino	143	59
Total	243	100
GRAU DE INSTRUÇÃO	<i>fi</i>	%
Ensino fundamental	4	2
Ensino médio	17	7
Ensino Superior	108	44
Especialização	78	32
Mestrado	22	9
Doutorado	14	6
Total	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

De acordo com a investigação, percebeu-se que a maioria deles (59%) atua nas entidades pesquisadas há mais de cinco anos, o que sinaliza que estes possuem um bom nível

de experiência e estabilidade na organização. Quanto à faixa etária dos gestores, observou-se que a maior concentração de idades (45%) encontra-se numa escala acima de 45 anos, trazendo mais uma vez evidências sobre a maturidade e conhecimento desses profissionais sobre a área do terceiro setor.

Quanto ao gênero dos gestores, constatou-se que 59% são do sexo masculino e 41% do sexo feminino, evidenciando certo grau de equilíbrio entre os gêneros. E com relação ao grau de instrução dos gestores, notou-se que maior parte deles (44%) possui ensino superior, seguido pelos que possuem especialização (32%), os que têm mestrado (9%), e outros 7%, 6% e 2%, respectivamente, possuem ensino médio, doutorado e ensino fundamental, o que possibilita afirmar que estes profissionais possuem um nível de escolaridade satisfatório e que detêm conhecimento e maturidade suficientes para gerir as entidades.

4.2 Mobilização de recursos

4.2.1 Mobilização de recursos financeiros

Neste segmento serão abordadas estratégias e desafios na mobilização de recursos financeiros, a visão da entidade sobre a prestação de contas e as principais demonstrações contábeis divulgadas aos financiadores.

Tabela 4: Estratégias utilizadas pelas entidades em suas apresentações p/ mobilizar recursos financeiros

Item	Sim		Não		Total	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Apresentação da organização	167	69	76	31	243	100
Apresentação do projeto (produto/serviço)	202	83	41	17	243	100
Análise de mercado	40	16	203	84	243	100
Recursos humanos envolvidos	70	29	173	71	243	100
Planejamento financeiro e orçamentário	85	35	158	65	243	100
Plano de implementação	73	30	170	70	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

A tabela 4 demonstra as estratégias utilizadas pelas organizações na mobilização de recursos financeiros. Sendo possível verificar que as táticas mais desempenhadas pelas entidades são a apresentação do projeto e a apresentação da organização com 83% e 69% respectivamente. Verifica-se que os outros tipos de estratégias não alcançaram o percentual de 50%, sendo elas menos utilizadas pelas organizações.

Segundo Ashoka e Mckinsey (2001), a estrutura do projeto de captação de recursos contém basicamente os seguintes itens: apresentação da organização, apresentação do serviço, análise do mercado, *marketing*, planejamento financeiro, equipe gerencial, riscos e oportunidades e plano de implementação. Cabendo salientar que, quanto mais claro for o projeto, mais fácil se torna as chances de que um possível financiador venha a financiá-lo.

Tabela 5: Primeiro Contato das organizações com os investidores.

Primeiro contato com investidores	<i>fi</i>	%
Através de um profissional de captação de recursos	51	21
<i>Network</i> pessoal do(s) principal (is) gestor (es) da organização	114	47
Através de voluntários	45	18
Através de ações de <i>marketing</i> (<i>telemarketing</i> , empresas parceiras, eventos)	11	5
Outros	22	9
Total	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

A pesquisa procurou identificar como se estabelece o primeiro contato entre as entidades e seus investidores. Na tabela 5, identifica-se que em 47% das organizações ocorre pela interação pessoal do (s) gestor (es), seguido por 21% das entidades que o estabelecem por meio de um profissional de captação de recursos, em 18% das organizações são os voluntários que realizam essa atividade. Este estudo apresenta aspecto divergente da pesquisa elaborada por Souza (2009), na qual se observou que o primeiro contato das OSCIPs com seus parceiros se estabelecem principalmente por meio de um profissional de captação de recursos, o que pode indicar que as instituições, objeto do presente estudo, demandem de mais profissionais voltados exclusivamente para esta função.

Observou-se ainda que apenas 5% das entidades realizam ações de *marketing*, revelando um dado preocupante, pois esta seria uma forma de conscientizar a comunidade sobre a ação social realizada por estas instituições e de promover ações educativas para se conquistar novos doadores.

Tabela 6: Quanto ao processo de mobilização de recursos financeiros nas entidades

É um desafio para as organizações	<i>fi</i>		%			
Sim	235		97			
Não	8		3			
Total	243		100			
Dificuldades do processo	Sim		Não		Total	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Conseguir novos doadores	177	73	66	27	243	100
Manter os doadores existentes fiéis	106	44	137	56	243	100
Superar propostas de outras entidades concorrentes	36	15	207	85	243	100
Elaborar projetos diversificados e viáveis	108	44	135	56	243	100
Avaliar o desempenho da organização	43	18	200	82	243	100
Atender as exigências dos investidores	54	22	189	78	243	100
Atrair bons voluntários e /ou funcionários	84	35	159	65	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

De acordo com o exposto na tabela 6, observa-se que existe desafio em mobilizar recursos financeiros em 97% das organizações, ou seja, essa deficiência é quase que unânime nas entidades estudadas. Entre os obstáculos revelados pelas OSCIPs estão às dificuldades em conseguir novos doadores, representando um percentual de 73%, para 44% das entidades a dificuldade maior está em manter os doadores fiéis e em elaborar projetos diversificados. Para 22%, 18% e 15%, respectivamente, o maior contratempo é atender as exigências dos investidores, avaliar o desempenho da organização e superar propostas de outras entidades concorrentes.

Esse estudo evidenciou características semelhantes à pesquisa de Souza (2009), que demonstrou que 100% das ESFL enfrentam dificuldades em mobilizar recursos financeiros e que a dificuldade maior está em conseguir atrair novos doadores, sinalizando uma preocupação generalizada das ESFL quanto a esse aspecto. Nesta pesquisa objetivou-se também verificar como as OSCIPs vislumbram a prestação de contas.

Tabela 7: Visão das organizações em relação à prestação de Contas

Item	Sim		Não		Total	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Um atrativo para novos colaboradores	90	37	153	63	243	100
Uma exigência do governo, ou de outro tipo de financiador	104	43	139	57	243	100

Contabilidade e Controladoria no Século XXI

Facilitador na gestão da organização	123	51	120	49	243	100
Transparência nas atividades realizadas	211	87	32	13	243	100
Outros	6	2	237	98	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

Conforme tabela 7, 87% das entidades a percebe como transparência nas atividades realizadas, 51% como uma facilitadora na gestão da organização, 43% veem esse processo como uma exigência imposta pelo governo ou por outro tipo de doador, 37% das entidades visualizam como um atrativo para captar novos colaboradores, e apenas 2% das entidades possuem outras visões acerca da prestação de contas.

Contudo, verificou-se que as entidades possuem uma visão positiva do que a prestação de contas possa representar, pois consideram como sendo uma ferramenta que as possibilita agir de forma transparente na realização de suas atividades. Carneiro, Oliveira e Torres (2011) referem-se à transparência como sendo uma estratégia competitiva, capaz demonstrar quem é a entidade e quais são seus reais objetivos. Desta forma, pode-se dizer que as entidades possuem uma concepção correta da prestação de contas e que estão cada vez mais conscientes de importância da mesma para se conseguir mobilizar recursos.

Buscou-se ainda visualizar quais são as demonstrações contábeis elaboradas pelas entidades para prestação de contas a cada tipo de financiador (tabela 8).

Tabela 8: Demonstrações Contábeis (DCs) elaboradas para prestação de contas aos financiadores

DCs	Governo				Agências de financiamento				Doadores				Comunidade			
	Sim		Não		Sim		Não		Sim		Não		Sim		Não	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
BP	199	82	44	18	209	86	34	14	223	92	20	8	204	84	39	16
DSD	147	60	96	40	147	60	96	40	175	72	68	28	150	62	93	38
DOAR	127	52	116	48	115	47	128	53	150	62	93	38	120	49	123	51
RAT	143	59	100	41	148	61	95	39	231	95	12	5	198	81	45	19
DVA	40	16	203	83	30	12	213	88	54	22	189	78	42	17	201	83
BS	77	32	166	68	82	34	161	66	116	48	127	52	110	45	133	55
DMPL	83	34	160	66	81	33	162	67	88	36	155	64	74	30	169	70
NE	124	51	119	49	113	46	130	53	143	59	100	41	110	45	133	55
DFC	109	45	134	55	97	40	146	60	132	54	111	46	94	39	149	61

Legenda: *fi*: frequência absoluta

BP: Balanço Patrimonial; DSD: Demonstração do Superávit ou Déficit; DOAR: Demonstração das origens e aplicações de recursos; RAT: relatório da administração; DVA: Demonstração do valor adicionado; BS: Balanço Social; DMPL: Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; NE: Notas Explicativas; DFC: Demonstração do Fluxo de Caixa.

Quanto à prestação de contas ao governo, verificou-se que as demonstrações contábeis mais utilizadas foram o balanço patrimonial com 82%, seguido pela DSD com 60%, RAT representou 59%, DOAR 52% e NE com 51%.

As principais demonstrações contábeis elaboradas para prestação de contas às agências de financiamento são o BP, com 86% das afirmações, seguido do RAT, que reflete o percentual de 61%. E observa-se que a Demonstração do Superávit ou Déficit do Exercício possui apenas 60%.

Com relação à prestação de contas à comunidade, a pesquisa mostrou que as demonstrações mais utilizadas são: BP (84%), RAT com 81% e a DSD com 62%.

No que tange à prestação de contas para com os doadores, à investigação revelou que existe divergências entre estes e os outros usuários da prestação de contas, como o governo, as agências de financiamentos e a comunidade, pois os relatórios mais utilizados para a

prestação de contas aos doadores foi o RAT evidenciado por 95% das OSCIPs, seguida pela prestação de contas através do BP, que foi indicado por 92% das entidades e pela DSD (72%).

Portanto, os dados demonstram que as organizações pesquisadas não estão cumprindo de forma plena um dos princípios básicos que é a prestação de contas, ou seja, nenhuma das demonstrações que são divulgadas aos investidores atingiu o percentual esperado de 100%. Constatou-se ainda a existência de desvinculação entre a prestação de contas por meio do BP e da DSD, já que essas demonstrações deveriam ter percentuais equivalentes, pois parte da elaboração do BP depende da DSD.

4.2.2 Mobilização de recursos humanos

Nesta subdivisão serão abordadas características relativas aos recursos humanos das OSCIPs. Com relação ao grau de participação dos recursos humanos (tabela 9), verifica-se que maior parte das entidades (58%) realizam pesquisas para medir a satisfação de seus colaboradores com o ambiente de trabalho. 61% das organizações permitem a participação dos colaboradores no planejamento, execução e avaliação de atividades e serviços desenvolvidos, e 42% das entidades criam espaços para que os funcionários possam participar da definição e controle dos custos e orçamentos das atividades ou serviços desenvolvidos.

Tabela 9: Grau de participação dos recursos humanos nas OSCIPs

Item	Sim		Não		Total	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
A entidade realiza pesquisa s/ a satisfação deles em relação às ações desenvolvidas?	141	58	102	42	243	100
Eles Participam do planejamento, execução e avaliação dos serviços oferecidos?	149	61	94	39	243	100
A entidade criou espaços para que eles participassem da definição e controle de custos/ orçamentos destinados para as atividades e serviços oferecidos?	101	42	142	58	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

Desta forma, observou-se que as organizações buscam saber o feedback de seus recursos humanos quanto à suas atividades, que estes são atuantes no planejamento e execução dos serviços oferecidos e no que se refere ao controle de custos/orçamentos das atividades ou serviços oferecidos, os recursos humanos não participam de forma tão incisiva.

Procurou-se também averiguar se as entidades possibilitam a exposição de sugestões gerais pelos recursos humanos.

Tabela 10: Quanto à apresentação de sugestões gerais pelos Recursos Humanos da organização

Item	Funcionários		Voluntários	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Sim	206	85	205	84
Não	37	15	38	16
Total	243	100	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

Conforme a tabela 10, 85% dos funcionários apresentam sugestões gerais às organizações no desempenho das atividades e 84% dos voluntários também possuem este espaço, o que permite concluir que tanto os funcionários como os voluntários possuem de forma similar participação direta na organização.

Tabela 11: Dificuldades em contratar/ mobilizar bons profissionais

Item	<i>fi</i>	%
Sim	150	62
Não	93	38
Total	243	100
MOTIVOS DA DIFICULDADE EM CONTRATAR BONS PROFISSIONAIS	<i>fi</i>	%
Falta de recursos financeiros devido à escassez de parceiros	158	65
Alta concorrência entre as entidades por esses profissionais	4	2
Ausência desses profissionais no mercado	50	21
Falta de vantagens para oferecer aos profissionais	20	8
Outros	11	4
Total	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

Questionou-se às entidades sobre a existência de dificuldades na mobilização de bons profissionais (tabela 11), os resultados obtidos evidenciaram que 150 entidades (62%) enfrentam desafios na mobilização/ contratação de bons profissionais para a entidade. Quando perguntadas quais seriam estes motivos, os mais abordados foram: a falta de recursos financeiros (65%) e a ausência de bons profissionais no mercado (21%). Neste contexto, entende-se que o último seja consequência do primeiro, pois para esses profissionais, outros setores podem ser mais atrativos financeiramente.

De maneira geral, percebe-se que o problema na contratação de bons colaboradores reside, principalmente, na falta de recursos financeiros por parte das entidades.

4.3 Aspectos relativos ao Controle e gerenciamento dos recursos financeiros

Nesta última parte da análise dos resultados serão apresentadas questões relacionadas a métodos de custeio, planejamento e orçamento. As organizações foram questionadas sobre a utilização de cálculo para apuração dos custos de serviços oferecidos e quais os métodos de custeio são utilizados.

A tabela 12 demonstra que 175 entidades (72%) calculam os custos dos serviços, destes 44% utilizam o custeio variável, 18% o custeio variável e custeio por absorção ao mesmo tempo, 4% e 3%, respectivamente, utilizam o custeio ABC e o método por absorção e uma parcela considerável de organizações (31%) não souberam afirmar o método adotado, o que pode ser um dado alarmante, tendo em vista que a determinação do método de custeio é uma importante informação gerencial, que norteia o cálculo final do projeto/atividade, e que se tratando de entidades com recursos financeiros escassos, estes devem ser geridos da melhor maneira possível.

Tabela 12: Organização calcula os custos dos serviços/atividades/projetos?

Item	<i>fi</i>	%
Sim	175	72
Não	68	28
Total	243	100
QUAL O MÉTODO DE CUSTEIO	<i>fi</i>	%
Variável	78	44

Contabilidade e Controladoria no Século XXI

Absorção	5	3
Variável e absorção	31	18
Custeio ABC	7	4
Não sabe afirmar	54	31
Total	175	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

A realização do planejamento e do orçamento foi outra questão aplicada às entidades. De acordo com a tabela 13, é possível verificar que 90% das organizações realizam tanto o planejamento financeiro quanto o orçamento, e que apenas 10% das OSCIPs não elaboram estes instrumentos.

Tabela 13: Quanto à elaboração de planejamento e orçamento

Item	Sim		Não		Total	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Planejamento e Orçamento	218	90	25	10	243	100

Legenda: *fi*: frequência absoluta

Essas medidas gerenciais são de grande importância para estas entidades, pois traçam e quantificam as estratégias a serem implementadas/utilizadas e o alto percentual de entidades que as utilizam sinaliza uma gestão satisfatória nestas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi verificar as características de mobilização de recursos existentes nas OSCIPs do Brasil. Quanto aos gestores observou-se que os mesmos possuem conhecimento e maturidade suficientes para gerir as entidades.

Com relação às estratégias para mobilizar recursos financeiros, constatou-se que a maior parte das entidades adota a apresentação do projeto. Observou-se ainda que as entidades carecem de ações de marketing, que poderia ser uma forma de comunicar a sociedade sobre a atuação social desempenhada pelas OSCIPs e de se conquistar novos doadores, já que a prospecção destes é justificado por 73% delas como sendo o principal desafio na mobilização de recursos financeiros.

Com relação à prestação de contas, verificou-se que as entidades possuem uma visão positiva do que a mesma possa representar visto que a associa a transparência na realização das tarefas, porém notou-se que as OSCIPs não estão divulgando as demonstrações contábeis de forma plena. Além disso, constatou-se discrepância entre as demonstrações prestadas aos doadores e aos demais financiadores como o governo, a comunidade e as agências de financiamento e certa desvinculação entre a prestação por meio do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Déficit ou Superávit do Período, relatórios que deveriam ser prestados concomitantemente, uma vez que o primeiro decorre em partes do segundo.

No que tange a mobilização de recursos humanos observa-se que as entidades revelaram ter dificuldades em mobilizar bons profissionais, sendo o principal obstáculo, a falta de recursos financeiros. Identificou-se ainda, de regra geral, que os recursos humanos, tanto voluntários como funcionários, expõem sugestões inerentes à realização das atividades-fim das OSCIPs.

Contudo, observa-se que as entidades devem se ater com mais veemência à aplicação de estratégias de marketing e a prestação de contas no que concerne à divulgação efetiva das demonstrações, visando superar os desafios da mobilização de recursos financeiros e humanos.

Como limitação dessa pesquisa, observou-se o retorno dos questionários, que caracterizou a amostra como sendo não probabilística e por acessibilidade. Desta forma, os

resultados encontrados nesse estudo não podem ser generalizados para todas as OSCIPs, mas se configura num instrumento que traça um importante caminho na realização de novas pesquisas, que venham a possuir uma população maior e que visem comparar ações de mobilização de recursos entre as diversas entidades do terceiro setor.

Referências

- Armani, D. (2008). *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Peirópolis; Recife, PE: Oxfam.
- Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey & Company Inc (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis.
- Batti, R. C. (2014). Challenges Facing Local NGOs in Resource Mobilization. *Humanities and Social Sciences*. 2 (3), 57-64. Recuperado em 20 outubro 2014, from <http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.hss.20140203.12.pdf>.
- Campanhã, M. R. (2011). *A comunicação na captação de recursos em Organizações Sem Fins Lucrativos. Estudo de caso sobre o SOS – Casas da Acolhida*. Monografia, UFRS, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado em 20 agosto 2014 de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37588/000822591.pdf?sequence=1>.
- Carneiro, A. de F., Oliveira, D. de L., & Torres, L. C. (2011, Julho/dezembro). *Accountability e a prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade*. *Sociedade, contabilidade e gestão*, 6 (2), 90-105. Recuperado em 17 outubro 2014, de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.306/index.php/ufrj/article/viewFile/1206/1142>.
- Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999*. Regulamenta a Lei no 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Recuperado em 22 setembro, 2014, de <https://www.planalto.gov.br>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2010*. Recuperado em 22 agosto 2014, de http://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf.
- Khieng, S. (2013, Agosto) Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Recuperado em 25 outubro 2014, from <http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-013-9400-7>.
- Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1990*. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Recuperado em 22 agosto 2014, de <https://www.planalto.gov.br>.
- Lisboa, K. A.S., & Farias, M. R.S. (2014). *Profissionalização da Gestão e Nível de Transparência das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público*. In: *Congresso USP*

- de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 11. Recuperado em 02 novembro 2014, de <http://congressosp.fipecafi.org/web/artigos142014/452.pdf>.
- Lopes, L. da C., Andrade, C. S. de, Meira, J. M. de, Santos, A. A. dos, Ferreira, J. O. L. (2012 setembro/dezembro). Um estudo Multicaso sobre a Gestão de Recursos Financeiros em Organizações do Terceiro Setor. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4 (3), 24-36. Recuperado em 29 outubro 2014, de <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/rcc/article/view/29835>.
- Meghiorini, E. (2011). *Contabilidade gerencial* (1. ed. 2. Reimpr). São Paulo: Atlas.
- Nakagawa, M.(2007). *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação* (1. ed.). São Paulo: Atlas.
- Ochieng, B. M., Mala, S. J., Mumbo, H. M., Aila, F. O., & Odera, O. (2012). Factors Influencing Mobilization of Kenyan Resources for Health and Development. *International J. Soc. Sci. & Education*, 3(1), 128-134. Recuperado em 2 novembro 2014, from http://eprints.usq.edu.au/22041/1/Ochieng_Mala_Mumbo_Aila_Odera_PV.pdf.
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. do. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos - Terceiro Setor* (3. Ed). São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L.(2012). *Controladoria Estratégia e Operacional: Conceitos, estrutura, aplicação* (3. ed. rev. e atual). São Paulo: Thomson Learning.
- Ruwer, L. M. E., & Canoas, J. W. (2009) Gestão de Pessoas Em Organizações do Terceiro Setor: Especificidades Dos Recursos Humanos, Perspectivas e Desafios – Notas Introdutórias. *Revista Serviço Social & Realidade*, 18 (2), 107-132. Recuperado em 10 novembro 2014, de <http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/132/180>.
- Santos, C. A. dos.(2010). Práticas de contabilidade das organizações sem fins lucrativos de Curitiba. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas: Curitiba, PR, Brasil. Recuperado em 28 setembro 2014, de <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D035.pdf>.
- Slomski, V., Rezende, A.J., Cruz, C.V.O.A., & Olak, P.A. (2012). *Contabilidade do Terceiro Setor: uma abordagem operacional aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. São Paulo: Atlas.
- Souza, D. A. A.(2009). *A Mobilização de Recursos Como Garantia da Sustentabilidade: Um estudo de Multicaso com Entidades ambientalistas no Nordeste Brasileiro*. Monografia, UFCG, Sousa, PB, Brasil.
- Tachizawa,T.(2012). *Organizações não governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Thibes, M. M., & Moretto, L., Neto (2011, outubro/ dezembro). Mobilização de Recursos nas Organizações da Sociedade Civil: Um Estudo de Caso. *Revista Pretexto*, 11 (4), 134-144. Recuperado em 8 outubro 2014, de <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/826/639>.
- Voese, S. B., & Reptczuk, R. M.(2011). Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. *Revista ConTexto*, 11 (19), 31-42. Recuperado em 09 novembro 2014, de <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/16314>.