

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

CARLOS MANUEL RODRIGUES NOGUEIRA

**A falta de transparência das OSCs quanto a destinação de seus recursos: Uma questão de comunicação**

Goiânia  
2010

CARLOS MANUEL RODRIGUES NOGUEIRA

**A falta de transparência das OSCs quanto a destinação de seus recursos: Uma questão de comunicação**

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientadora:** Profa. Dra. Divina Marques

Goiânia  
2010

## SUMÁRIO

1 RESUMO.....	3
2 ABSTRACT.....	4
3 INTRODUÇÃO.....	5
4 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	8
5 RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO FINANCIADOR: O PAPEL DAS RELA- ÇÕES PÚBLICAS.....	18
6 ESTUDO DE CASO: ASSOCIAÇÃO FÁBRICA AÇÃO.....	33
7 CONCLUSÃO.....	38
8 REFERÊNCIAS.....	40

## 1 RESUMO

Este trabalho trata do papel das Relações Públicas no que diz respeito a superação do desafio da transparência nas organizações do terceiro setor. O estudo expõe a situação das organizações da sociedade civil (OSCs), demonstrando pontos dos quais a atividade de Relações Públicas pode contribuir favorecendo a construção de uma imagem transparente quanto a destinação dos recursos obtidos. Através da análise das características dos públicos que se relacionam com tais organizações e pela examinação do estudo de caso da Associação Fábrica Ação é possível perceber a importância de se adotar uma postura transparente para a aquisição de novos parceiros e para manter os que já contribuem com a organização.

Palavras-chave: Terceiro Setor; relações públicas; transparência; captação de recursos; imagem institucional

## **2 ABSTRACT**

This work deals with the role of public relations with regard to overcoming the challenge of transparency in nonprofit organizations. The study exposes the situation of civil society organizations (CSOs), showing points from which the activity of public relations can contribute to enhancing the building a transparent image as the destination of the proceeds. By analyzing the characteristics of the public that are related to these organizations and by examination of the case study of the Association Action Factory is possible to realize the importance of adopting a transparent approach to the acquisition of new partners and to retain those already contributing to organization.

Keywords: Third Sector, public relations, transparency, fundraising, corporate image

### 3 INTRODUÇÃO

Entrando em uma nova década, cada setor da economia enfrenta desafios e novas perspectivas de atuação, a produção acadêmica é ativa e muito está sendo feito em termos de pesquisas. Esse trabalho utiliza como base algumas das principais bibliografias a respeito do terceiro setor para brevemente diagnosticar a situação atual das organizações pertencentes a ele.

A incapacidade do Estado em satisfazer algumas necessidades individuais dos cidadãos fez com que surgissem determinadas organizações de caráter privado mas sem vínculo estatal, costumeiramente chamadas de Organizações da Sociedade Civil – OSCs. O universo das OSCs compreende as organizações de iniciativa privada que tem como intuito a produção de bens e serviços públicos. Dessa forma, não geram lucros e atendem às necessidades do coletivo. Diante de tantas peculiaridades, as OSCs são organizações com necessidades específicas a serem observadas.

Esse trabalho propõe uma análise sobre quais caminhos contribuirão para que as OSCs, sob o ponto de vista das Relações Públicas, cumpram seus projetos sociais.

O desenvolvimento desse trabalho se inicia fazendo uma análise desde a gênese dessas organizações, levando em conta as motivações do setor, as dificuldades passadas e os desafios a se superar.

O seu modo de atuação tem se modificado no decorrer dos anos, o caráter puramente filantrópico e sem planejamento em relação à gestão tem sido substituído por conta de um cenário em que o número de organizações aumenta progressivamente. Sendo assim, conceitos até então empregados somente para empresas privadas como, por exemplo, o de “diferencial competitivo” - que pode ser interpretado como aquilo que faz a organização ser única. E “accountability” - que remete à obrigação da prestação de contas. Tais conceitos têm sido aplicados a essas organizações também. Nesse contexto surge o profissional de comunicação, como o responsável por mais uma área que vai auxiliar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos.

Assim como os estudos que apontam para o papel do Relações Públicas como o gestor estratégico da comunicação nas organizações, este trabalho partilha

dessa concepção e analisa o quão importante é o exercício desse papel no Terceiro Setor.

Os compromissos firmados pelas OSCs existem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, tornando-se necessária uma interação ativa e responsável em ambos os ambientes.

Enquanto internamente é necessário preocupar-se com a gestão administrativa, as relações que a instituição mantém externamente também são de suma importância para a sua sustentabilidade. Assim como as organizações públicas e privadas, as OSCs possuem diversos públicos interessados em suas atividades, dentre eles estão a comunidade e os doadores de recursos, que devem ser nutridos por sinais de que podem confiar na organização. Quando notamos as OSCs de perto, podemos perceber que de um lado temos a expectativa dos seus fundadores, que decidiram investir seus recursos, tempo e conhecimento em prol de uma causa social. Estas devem ter objetivos claramente estabelecidos e princípios que norteiem o empreendimento social para que, a partir de então, a organização se desenvolva e cumpra a missão designada. De outro lado podemos observar empresas e cidadãos em busca de organizações confiáveis para também fazerem parte desse processo de reconstrução social, seja como parceiro, voluntário ou doador.

A maioria das organizações sem fins lucrativos se desenvolve em ambientes nem sempre favoráveis e busca cumprir seu papel social mesmo em dificuldades e em meio a escassez de recursos. Os recursos obtidos pelas organizações sem fins lucrativos através de doações são o que aproximam a mesma da execução de seus objetivos. Sendo assim, o caminho para alcançarem esse fim é através da identificação das necessidades dos potenciais doadores e cuidando da manutenção da relação com os doadores atuais. E mais do que isso, que possam transformá-los em parceiros. Para isso ser possível, é necessário primeiramente que as suas ações sejam aceitas e ganhem legitimidade perante tais públicos, uma das maneiras de alcançar essa legitimidade é através da adoção de uma postura transparente.

Caminharemos para a identificação dos públicos que financiam tais organizações por meio de doações. É conhecido que eles tem a sua própria cultura, crenças e valores que necessitam ser identificados para que a organização caminhe de acordo com os seus interesses. Também é importante que a organização seja

reconhecida pela sociedade e sua atividade seja declarada legítima, dessa maneira os seus esforços não serão em vão e muitas oportunidades se abrirão.

Diferentemente do que ocorre no setor privado, a informação no Terceiro Setor deve ser pública e compartilhada. Deve fazer parte da missão institucional divulgar seus resultados e, dessa forma, além de demonstrar que é responsável, a organização também compartilha conhecimentos que podem ser aplicados em outras organizações, promovendo assim o desenvolvimento da sociedade como um todo.

O profissional responsável pela captação de recursos também precisa ficar atento à essa transparência uma vez que influencia diretamente em seus projetos pois o doador, quando não comunicado a respeito da destinação dada aos seus recursos, perde a motivação para continuar doando. Sendo assim, a falta de transparência acaba se tornando um grande obstáculo.

Indo mais além, o conceito de transparência apresentado neste trabalho ultrapassa o que se remete apenas à apresentação de relatórios financeiros. Transparência também está ligada, de um modo geral, ao modo pelo qual o doador é tratado, se há um comprometimento em informá-lo sobre o que está acontecendo no interior da organização e se ele é encarado como um parceiro. No longo prazo essa postura garante credibilidade e contribui para a sustentabilidade da organização, que poderá dessa forma dar a devida atenção para as suas causas sociais. Afinal, quando se faz uma solicitação de recursos não é em benefício próprio, mas em nome de uma missão que visa beneficiar a sociedade.

Ciente da importância de referências práticas para a consolidação do estudo em moldes teóricos, foi realizado um estudo de caso na OSC Associação Fábrica Ação.

Apesar da Associação escolhida ter uma data de fundação relativamente recente quando comparada com outras que já existem há anos e possuem um nome reconhecido, diante do estudo de caso utilizado é possível compreender de um modo mais preciso a realidade dessas organizações.

Espera-se que a partir da visão proporcionada por este estudo os profissionais responsáveis pela comunicação das OSCs possam ter melhor condição de identificar as necessidades internas dessas organizações e também as dos públicos que se relacionam com ela podendo, dessa maneira, conciliar seus interesses.



## 4 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Segundo os estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2002 havia 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos (Fasfil) no país, empregando mais de 1,5 milhão de pessoas, com salários e outras remunerações no valor de R\$ 17,5 bilhões ao ano. Os estudos foram feitos em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG - e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) a partir dos dados contidos no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE, e lançados em 2004. Dentro desse número podemos ver os mais variados tipos de organizações tratando de diversos assuntos, como habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, desenvolvimento e defesa de direitos, entre outros. Esses números permanecem em constante crescimento refletindo, dessa forma, as demandas sociais.

Segundo Albuquerque (2006), ainda são poucos os dados em relação ao terceiro setor para uma análise mais profunda de sua situação no Brasil e na América Latina, o que de certa forma dificulta o trabalho dos interessados no tema.

Em busca de responder a questão “O que é o Terceiro setor”, é possível encontrar uma grande quantidade de definições. Situação essa retratada pela ONG Parceiros Voluntários, em seu Guia de Gestão Responsável para OSC:

Um dos desafios dessa questão trata, exatamente, da definição de Terceiro Setor e das organizações que dele fazem parte: as Organizações da Sociedade Civil (OSC). Não há delas uma definição realmente clara e compreensível à sociedade como um todo, o que acaba por fazer com que a imagem percebida acerca do Terceiro Setor seja imprecisa, dificultando sua ação. (2010, p. 4)

Apesar de diversas, em sua maioria as definições caminham para uma identificação semelhante a que propõe FERNANDES (1994):

Iniciativas privadas que não visam ao lucro; iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. Nem empresa nem governo, mas sim cidadãos participando, de modo espontâneo e voluntário, em um sem-número de ações que visam ao interesse comum. (1994, p.11)

A respeito da composição desse setor, Fernandes (1997), complementa que

Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. ( p. 27)

Segundo ALBUQUERQUE (2006; p.17): “*O debate acadêmico e conceitual do terceiro setor é muito recente(...)*” embora “*(...) já se atingiu, no âmbito da universidade, um alto nível de reflexão*”. É neste contexto que se insere este trabalho, observando-se o crescimento do terceiro setor, propondo o diálogo entre diferentes áreas a fim de encontrar soluções a respeito da questão da transparência na destinação dos recursos obtidos.

Em seu livro, Albuquerque cita o estudo *Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector*, que aponta desafios para as organizações do terceiro setor no início do século XXI, para a América Latina. Um dos desafios é “*formar parcerias com o governo e o setor privado*”, explicado por ALBUQUERQUE da seguinte maneira:

“*(...) entre outros fatores, a falta de transparência na regulamentação e nos processos entre governo e terceiro setor e o histórico de clientelismo político nos países da América Latina contribuíram para a ausência de uma maior cooperação entre os setores. Ampliar a cooperação entre esses setores para garantir, no futuro, maior autonomia para o terceiro setor é prioritário*”. (2009; p.24)

Sendo assim, as organizações não podem apenas olhara par si mesmas, mas devem despertar a atenção para a oportunidades de novas parcerias que aumentem suas áreas de atuação.

A respeito das organizações do terceiro setor, diversas são as classificações, elaboradas por vários autores sob diferentes critérios. Atualmente, segundo Andrés Falconer (1999 apud Albuquerque, 2006) as organizações do terceiro setor no Brasil podem ser catalogadas da forma a seguir: Igrejas e Instituições Religiosas; Empreendimentos Sem Fins Lucrativos; Fundações Empresariais; Organizações Não-Governamentais e Movimentos Sociais.

Ao realizar pesquisa bibliográfica relativa ao Terceiro Setor, foi verificado uma sucessão de conceitos e termos utilizados para se referir às organizações que compõe esse setor da economia. Cada um desses termos envolve um conjunto de características específicas, e o considerado mais adequado para este trabalho é o de “Organizações da Sociedade Civil” ou “OSCs”. Esse termo surgiu do conceito de “sociedade civil organizada”, que tornou-se popular na América Latina dos anos 70 aos dias atuais, conforme explica OLIVEIRA (2001):

Tornou-se típica da região a expressão “sociedade civil organizada”, referindo-se ao fenômeno de participação crescente dos cidadãos em assuntos antes exclusivos à esfera pública, na defesa da justiça social e na promoção de causas de interesse geral. Junto com a nova expressão, disseminou-se o uso de organizações da sociedade civil OSCs para referir-se aos atores coletivos que expressam um sem-número de causas e interesses difusos da população, freqüentemente vinculados ao exercício mesmo da cidadania. (2001,p. 62)

FERNANDES (1997) argumenta a favor da utilização do termo, ao afirmar que

na América Latina, inclusive no Brasil, é mais abrangente falar-se de ‘sociedade civil’ e de suas organizações. Esse é um conceito do século XVIII que desempenhou papel importante na filosofia política moderna, sobretudo entre autores da Europa continental. (...) Ocorre, no entanto, que o uso recente trouxe uma importante transformação no escopo do conceito original. Fala-se hoje das organizações da sociedade civil (OSCs) como um conjunto que, por suas características, distingui-se não apenas do estado, mas também do mercado. Recuperada no contexto das lutas pela democratização, a idéia de sociedade civil serviu para destacar um espaço próprio, não governamental, de participação de causas coletivas. (apud MOREIRA 2010, 26-27)

Atualmente em nosso país, o Estado oferece benefícios fiscais para as OSCs que se qualifiquem como OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) ou de Utilidade Pública Federal. Para isso, portanto, sua criação deve atender as normas exigidas pela legislação vigente. É uma maneira do Estado compensá-las pelo seus benefícios para a sociedade

OLIVEIRA (2001), comenta à respeito da relevância da legislação que identifica as OSCIPs:

No vasto panorama das OSCs, é preocupação corrente destacar aquelas que propugnam fins públicos, beneficiando um amplo espectro da população, sem, contudo, abrir mão da independência e autodeterminação asseguradas às organizações livremente estabelecidas com o amparo da Constituição. Complementando a ação do Estado na esfera pública, o segmento mereceria incentivos fiscais especiais e recursos públicos que financiassem seus programas

de cooperação com o governo. A caracterização de OSCs de fim público é clássica em países de tradição anglo-saxônica mas permanece como desafio na América Latina. (2001, p. 67)

O mesmo autor ainda esclarece o processo de promulgação da lei:

Do esforço de cerca de um ano resultou projeto de lei ao qual faltaram disposições sobre incentivos tributários ou fundos orçamentários de apoio, rechaçadas pelo governo. O projeto, encaminhado pela Secretaria da Casa Civil à Câmara de Deputados, em julho de 1998, foi promulgado em março de 1999, com poucas emendas, na forma da Lei n.9.790, de 23.3.99, divulgada na imprensa como a “nova lei do terceiro setor”. (2001, p. 67)

A Lei n.9.790 é um marco para o terceiro setor, sendo um reconhecimento oficial das OSCs e uma garantia para a sociedade de que as organizações que se enquadrem nesses critérios possuem a transparência administrativa exigida por lei.

Para a realização das suas atividades, algumas OSCs dependem da captação de recursos provenientes de terceiros.

Captação de recursos é uma expressão que, segundo Albuquerque (2006), popularizou-se através do universo das organizações do terceiro setor, que inicialmente possuía um caráter amador e era feita de forma voluntária, mas nos dias de hoje vem tomando um molde profissional sendo que aumentaram consideravelmente o número de cursos e consultorias na área.

Os esforços no sentido da captação de recursos fazem parte da realidade das organizações sem fins lucrativos, sendo que por falta de recursos algumas sequer tem condições para a realização de suas atividades sociais, se limitando apenas à cobertura de seus custos fixos.

Hoje em dia existem diversas abordagens para a "produção" de recursos para organizações sociais. Segundo ARMANI, a *fundraising* ou simplesmente captação de recursos, é a predominante,

tendo origem norte-americana e se caracterizando por enfatizar a busca de recursos financeiros de terceiros – junto ao setor público, setor corporativo e indivíduos. No Brasil, é possível perceber que essa abordagem se subdivide em pelo menos duas vertentes: uma, mais pragmática, centrada quase exclusivamente na captação de recursos financeiros: e outra, mais ampla, que considera a captação de recursos como a conquista de “sócios(as) investidores(as) da causa” . Ambas, no entanto, tendem a fazer uso de uma terminologia financeira – sócio (a), investidor(a) etc. (p. 171-172)

Em sintonia com a atividade de Relações Públicas, toda relação realizada entre a organização e o seu público não deve ser vista de maneira isolada e sim de acordo com uma visão estratégica. Sendo assim, a atividade de captação de recursos quando encarada de maneira ampla, como citada no fragmento, é mais eficaz para a organização rumo a consecução de seus objetivos estratégicos.

A atividade de Captação de Recursos se baseia na motivação do ser humano em ajudar, que é referida historicamente como filantropia. KOTHER (2006) cita os sentimentos de filantropia desde os *“egípcios, com seus programas de doações para os ritos religiosos”* (p. 10). Apesar dessa ser a base, a captação de recursos no sentido moderno refere-se

a um novo processo, que visa à operacionalização da ação de ajudar a uma determinada causa cujos fins são coletivos e de abrangência pública, o que conduz à visibilidade, à clareza e à credibilidade no rumo da aplicação dos recursos captados. (KOTHER, 2006, p. 10).

A captação de recursos é um processo contínuo e planejado, XAVIER (2008) sugere que este planejamento deva respeitar o Código de Ética do Captador de Recursos, elaborado pela Associação Brasileira de Captação de Recursos – ABCR. Esses cuidados aumentam a probabilidade de sucesso. O processo não acaba nesse ponto. Além do planejamento da captação, a manutenção da relação e a atualização da base de dados dos investidores é de suma importância, como expõe XAVIER (2008) a respeito do assunto:

A base de dados de investidores deve ser enriquecida continuamente com as pesquisas de mercado e, principalmente, com as experiências de relacionamento da instituição.

Este é um capital de informações e relacionamentos que jamais pode ser menosprezado por uma instituição, pois se o processo é normalmente árduo e moroso, mais complexo será para uma instituição iniciante e de pouco relacionamento estratégico de mercado. Com a construção de uma história de relacionamento com agentes investidores, devidamente refinada e registrada, as vias de investimentos serão gradativamente facilitadas. (2008, p. 63)

Dentre os recursos que devem ser angariados pelas OSCs para a realização de suas atividades, boa parte deles são os financeiros, que podem vir do orçamento público, de empresas privadas e de pessoas físicas. Cada uma dessas modalidades de captação esbarra em uma série de dificuldades específicas, dentre elas estão a burocracia e a falta de credibilidade do setor. A credibilidade neste

momento é importante pois quem doa quer ter a garantia de que seus recursos estarão sendo bem geridos, esta consideração pode ser chamada de risco do empréstimo. Segundo ABREU, SOUZA, GONÇALVES e CURY (2003):

o risco nada tem a ver com dar certo ou dar errado, ter prejuízo ou ter lucro. Diz respeito apenas à possibilidade de se ter um resultado diferente do esperado.

É um sinal de que além da preocupação com a destinação dos recursos, os doadores também precisam confiar que a gestão dessas organizações é eficiente. Este fenômeno justifica-se pois, as OSCs agem pelo interesse público e devem aplicar os seus esforços em prol do mesmo, atendendo primordialmente suas missões institucionais.

Muitos projetos sociais são rejeitados pelos possíveis financiadores por falta de especificações, objetivos e resultados esperados, assim como pelo desconhecimento do trabalho realizado pela organização por parte dos mesmos. Isso demonstra ainda um caráter insipiente do setor, que carece da observação das necessidades de seu público financiador e de uma comunicação transparente. QUINTEIRO observa:

Interessante notar que nem mesmo as organizações do terceiro setor estão conscientes de seu papel fundamental como mediadoras de uma relação de comunicação. (1995, p. 41)

Como essas organizações são dependentes de recursos de terceiros, a confiança das pessoas com quem que elas lidam externamente é fundamental para a sua sustentabilidade, termo geralmente ligado à questões ambientais mas que neste trabalho será interpretado como as condições necessárias para a organização se manter em um cenário de constantes mudanças.

A confiança decorre como consequência da adoção de uma postura séria e transparente, e um histórico de ações que confirmam credibilidade, algo indispensável nas relações. Segundo COSTA , a credibilidade

(...) é um diferencial nas ONGs e vital para a manutenção de suas relações, sua imagem e sustentabilidade. De fato, é um pilar de interações com os cidadãos, sejam eles sua base social ou de seus beneficiários. (in SZAZI 2005, p. 13)

Assumindo a importância de adquirir tal credibilidade, é possível perceber pelos estudos o surgimento de uma nova mentalidade para este setor, com foco no desenvolvimento de modelos gerenciais mais adequados para essa realidade.

Um modelo de gestão adequado deve, entre outras atribuições, dar base para que a organização demonstre uma conduta transparente, e para isso é necessário que se obtenham documentos para uma devida prestação de contas. Segundo COSTA (in SZAZI 2005) tais documentos podem ser classificados em: relatórios de atividades ou demonstração de execução de atividades; demonstrações contábeis; informações bancárias; parecer e relatório de auditoria; declaração de isenção de imposto de renda; relatório anual de informações sociais. Esses são alguns dos elementos de uma postura transparente que permite obter credibilidade e uma relação de confiança tanto com quem está inserido na organização internamente quanto com aqueles que se relacionam com ela de maneira externa.

Para orientar uma conduta voltada para a transparência, BRITO cita as obrigações anuais das associações e fundações perante aos órgãos públicos. Elas devem apresentar, anual e obrigatoriamente:

- Declaração de informações da pessoa jurídica (DIPJ), à Receita Federal, contendo balanço contábil e patrimonial anual da organização, assim como as fontes de recursos recebidos, em categorias como: contribuições associativas; venda de bens e prestação de serviços; rendimentos de aplicações financeiras; doações e subvenções;
- relação anual de informações sociais (RAIS), ao Ministério do Trabalho com informações e o perfil de cada empregado;
- toda alteração estatutária ou eleição de novos dirigentes, ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, com a qualificação completa dos dirigentes e representantes legais." (2007, p. 169-170)

Cumprir tais obrigações são importantes tanto para ficar de acordo com o poder público, quanto para poder informar essa condição aos doadores.

Além dessas condutas obrigatórias, existem outros instrumentos de transparência. Segundo BRITO, o tema prestação de contas e transparência, tem ganhado uma grande visibilidade na sociedade, isso reflete na ação das organizações do terceiro setor e, segundo a autora:

muitas delas têm avançado na construção de uma abordagem inovadora, que pode ser chamada de "transparência estratégica", na qual as organizações prestam mais informações qualitativas e quantitativas sobre o seu trabalho e sobre o funcionamento da organização a um público mais amplo. (2007, p. 174)

A questão da credibilidade da imagem é um dos requisitos para uma boa relação entre a sociedade e as organizações, sejam elas públicas ou privadas. LOPES ressalta:

Para atender às exigências desse novo cenário, faz-se necessário o estabelecimento de sólido vínculo de confiança, compromisso e sinergia entre as partes. (in SZAZI 2005, p.122)

Sendo assim, cabe às organizações que querem manter-se sustentáveis nesse novo cenário a adoção de uma postura comprometida com a sua gestão, pois as mesmas estão inseridas em um espaço aberto aos olhares da opinião pública e suas imagens institucionais estão sendo avaliadas a cada instante.

Quando trata-se das OSCs, os desafios enfrentados são muitos, SALAMON (1997) comenta a respeito da influência da tessitura paternalista e assistencialista do estado e da sociedade brasileira, com suas origens nas comunidades primitivas e suas modalidades de ajuda aos necessitados. Essa característica engessa as organizações e carrega uma série de defeitos, de acordo com SALAMON:

Tradicionalmente, o paternalismo foi encarnado por um amplo segmento de organizações que exercem a beneficência, a assistência, a caridade, a filantropia (particulares ou estatais) de maneira informal ou formal. Seus principais defeitos são: o voluntarismo, a individualização ou particularização dos auxílios, o exercício segundo critérios individualizados discriminatórios, a definição das necessidades segundo o poder ou a fonte doadora e o fato de que, em geral, não constituem origem de direitos consolidados como tais. (1997, p.33)

O mesmo autor fala a respeito de como se deu o processo de emancipação das organizações em relação a essa estrutura, e junto a essa emancipação ocorreu uma *“transformação organizacional com fins produtivos”* (1997, p. 34). Observando as organizações que praticam assistência social, nota-se a mudança da imagem de simples instituições de caridade para agora o nascimento de uma postura voltada para a OSC como uma estrutura que dê condições para que o assistido possa progredir, ao invés de simplesmente perpetuar a dependência. Para isso ser possível, é preciso assumir a necessidade de profissionalização do setor e voltar-se para uma gestão administrativa que acompanhe essas transformações.



Tomando por base os parâmetros de uma administração eficiente, a organização deve ter primeiramente uma missão bem definida, pois esse é um elemento que funciona como um guia para o desenvolvimento da instituição, levando em conta que todas as áreas devem agir de acordo com o objetivo da organização. Segundo Albuquerque:

Cada instituição, programa ou projeto deve definir sua missão, a qual deve ser clara e focada. A organização que conhece o rumo que deseja seguir trabalha melhor e não dissipa sua energia, pois torna-se capaz de priorizar parcerias, ações, recursos e estratégias e consegue construir um planejamento melhor. (2006, p. 64)

Uma cultura que está arraigada nas OSCs é a do imediatismo das ações, ou seja, agir se preocupando somente com a resolução de questões que se apresentam no momento imediato, sem preocupar-se com o futuro e suas consequências. Essa postura tende a gerar ações desconexas que resolvem situações apenas de uma maneira a curto prazo. Por outro lado, uma visão a longo prazo, com objetivos previstos e definição de atividades focadas e sincronizadas para atingir determinados resultados, gera um efeito mais consistente. Sendo assim, um prévio planejamento das ações, tanto em um nível estratégico quanto em um nível operacional, é considerado indispensável. De acordo com Albuquerque:

Em linhas gerais, planejamento é o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, programa ou projeto, definir objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los. (2006, p. 59)

Mas não basta só planejar, o processo de administrar também é composto pelas ações de organizar, dirigir e controlar. Essas são as funções básicas definidas por Fayol em sua Teoria Clássica da Administração.

No que tange à avaliação dos resultados das ações, um instrumento que não pode ser deixado de lado é o indicador de desempenho, ele possibilita à organização, se realizado de maneira transparente, verificar detalhadamente o caminho tomado por cada processo e identificar, dessa maneira, quais ações devem ser mantidas e quais não estão de acordo com os resultados esperados.

A área financeira também carece de profissionalização nas organizações do Terceiro Setor. Essa postura tem uma herança histórica, a gênese das entidades sem fins lucrativos se dá a partir da iniciativa da Igreja, que possuía uma gestão

financeira sem critérios elaborados. Segundo Kother (2007), essa postura contribuiu para

o sentido de doar filantrópico que a Igreja fortaleceu no decorrer do século e é visto, ainda hoje, como “caridade” e como “esmola” processada numa relação estanque, anônima, rápida e, na maioria das vezes, sem vínculo entre o doador e o receptor. (2007, p. 12)

Em contraposição a esse histórico, os tempos mudaram e nos dias de hoje é fundamental a existência de um indivíduo que entenda como gerir os recursos financeiros para que, assim, eles sejam aplicados da melhor maneira, aproximando a organização de seus objetivos.

Para esse ideal de gestão funcionar de maneira plena, é necessária a adoção de um espírito de incentivo mútuo e consenso em relação à importância desse processo. Todas as áreas devem estar de acordo e cooperando.

Apesar da habilidade gerencial administrativa e financeira dos que comandam essas instituições ser algo considerado importante, o intuito desse trabalho não é atribuir papel milagroso à tais instrumentos de gestão.

A preocupação com técnicas de gestão administrativas é necessária, mas o gestor não pode se esquecer das relações que mantém com os seus públicos, fundamentais para a construção de uma imagem positiva na sociedade. Nesse contexto se enquadra o profissional de Relações Públicas, o mais preparado para gerir esse processo de relacionamento segundo suas aptidões.

## 5 RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO FINANCIADOR: O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

No ato de captar recursos, um lado oferece os recursos e o outro lado, representado pela organização, assume um compromisso - é um acordo firmado entre as partes.

A parte que financia, investe em determinada atividade com seus recursos, podendo ser materiais ou financeiros. Já a parte financiada aplica os recursos oferecidos de acordo com a sua missão institucional. Por este caráter, nesse trabalho chamaremos os doadores de recursos de público financiador.

Dentre o público financiador existe uma gama de características. É possível encontrar ainda aqueles que doam e sequer se preocupam com a destinação dada aos seus recursos, apesar de representarem uma pequena parcela nos dias de hoje. Também existem outros mais exigentes, que cobram os resultados de seu financiamento - esta última faceta está cada vez mais evidente.

A OSC que busca um relacionamento duradouro com o seu público financiador deve, primordialmente, preocupar-se com a consolidação de uma imagem institucional pautada na credibilidade e transparência facilitando, dessa forma, a adesão de novos doadores e a intensificação da companhia daqueles que já contribuem. Esse pensamento vai de acordo com o entender de LOPES quando diz que:

No contexto do Terceiro Setor, para tornarem-se mais atraentes e confiáveis ao investimento social privado, os donatários devem oferecer aos seus doadores informações relativas às boas práticas de governança, como transparência, eficiência e responsabilidade da gestão administrativa dos projetos. (in SZAZI 2005, p.122)

Em sua obra, Hábitos de doar e captar recursos no Brasil, Márcia Brito define Transparência como sendo

a responsabilidade das organizações por suas ações e o conjunto de meios pelos quais informam e prestam contas sobre suas ações e recursos a elas confiados a outras organizações, autoridade e público em geral". (2007, p. 160)

Dentre as inovações das OSCs em relação à transparência, vale ressaltar o balanço social. Nos dias de hoje já é considerado verdade que a organização não deve prestar contas só aos seus acionistas, mas aos seus diversos públicos. Nesse

contexto aparece o balanço social, que é um meio pelo qual as organizações prestam contas dos impactos de sua atuação na área social. Nele são apresentados tanto análises quantitativas, correspondentes aos principais indicadores de desempenho da organização, além de análises qualitativas de sua influência na sociedade.

BRITO dá destaque para o balanço social pois, segundo a autora, este exemplifica *"uma forma de transparência e prestação de contas em sentido estratégico, que vai além das dimensões de fiscalização e controle legal e contratual"*. (2007, p. 174)

Vale ressaltar que para haver uma congruência entre as ações da organização e a imagem que ela deva transmitir para adquirir a confiança dos públicos, é necessário, inicialmente, focar em determinadas regras de conduta, é o que explica a ONG Parceiros Voluntários:

É na adoção de certas "regras de conduta" que se situam as práticas da Transparência e da Prestação de Contas. Elas expressam o compromisso e a responsabilidade assumidos pela OSC perante a sociedade em geral e as partes interessadas em especial. Nesse sentido, a Transparência e a Prestação de Contas se constituem em "boas práticas", ou seja, práticas éticas. (2010, p. 33)

O foco deste trabalho é a respeito das OSCs e sua relação com os seus públicos doadores de recursos. Algumas instituições conseguem levantar renda de recursos próprios, mas grande parte delas continua dependente de doações. Neste cenário, a adesão de um novo parceiro ou a desistência de algum que já venha contribuindo pode ter um impacto considerável em suas atividades.

A atual situação do Terceiro Setor é delicada pois, com o aumento do número de organizações, elas se veem obrigadas a apresentar um diferencial para se tornarem destino de doações. Tanto o governo quanto as empresas privadas, no momento de aplicarem seus recursos, se veem limitadas a escolher poucas entre a enorme quantidade de entidades sem fins lucrativos existentes. Assim, pela necessidade de obter um retorno a respeito do investimento, estabelecem critérios rigorosos para a seleção.

Nesse contexto, os financiadores também não hesitam no momento de transferir o costume de doação de seus recursos de uma organização que não possua um bom desempenho ou, mesmo que possua mas não saiba comunicá-lo de

maneira eficiente, para outra que possua uma imagem mais desenvolvida e transparência credibilidade e boa gestão.

Em relação aos doadores a organização deve ter uma atenção especial. Sendo assim, já que tratamos sobre o público financiador, devemos levantar os pontos que interessam a tais públicos nesta relação. Uma das mais evidentes preocupações daquele que doa é a respeito da transparência da organização. Uma postura transparente interfere primeiramente na imagem da organização perante o público financiador o que em consequência disso influencia em suas receitas.

Percebe-se que é preciso algo mais além da organização ser gerida de forma competente, investindo em pontos tais como: melhoramento de sua estrutura e das condições de trabalho, capacitação de seus colaboradores, regularidade com os seus compromissos fiscais. É fundamental também investir na capacidade de informar isso que está sendo feito à sociedade.

A comunicação nas organizações é fundamental e tem um caráter estratégico, segundo GRUNIG, a partir do momento

*em que ela passa a ser utilizada como uma ferramenta para o cumprimento da missão, da conquista dos objetivos organizacionais, e quando suas ações têm um significado para seus diferentes públicos.*  
(2009, p. 157)

Apesar de tudo a comunicação ainda é subestimada em alguns casos, de acordo com FERRARI (2000):

*(...) nos países da América Latina, e principalmente no Brasil, a comunicação foi e ainda é confundida pela alta direção na medida em que muitos dos executivos não a vêem como um processo contínuo e permanente de construção de sentidos e significados que se traduzem em percepções e opiniões da sociedade para as organizações (apud Grunig, 2009, p. 155).*

É através da comunicação que a organização conseguirá projetar uma postura transparente, prestando contas de maneira clara e estabelecendo canais pelos quais os interessados nas atividades da organização possam ter acesso aos dados dessa prestação de contas. De acordo com essas ideias, MENEGHETTI (2001) considera que a comunicação no papel de prestar contas “*atua para divulgar resultados, demonstrar impactos sociais e conferir ‘transparência’ às organizações*” (apud Moreira, 2010, p.7).

A desconfiança natural que algumas parcelas da sociedade possuem em relação ao terceiro setor pode ser justificada pelo histórico de corrupção existente no Brasil. O que poderia atenuar esse quadro é a cultura da transparência, muitas vezes negligenciada na maioria das instituições do país. É o que constata a *Transparência Brasil*, organização independente e autônoma criada por um grupo de indivíduos e organizações não-governamentais comprometidos com o combate à corrupção:

A transparência dos atos das três esferas do Estado é pequena, o que em grande parte se deve a padrões de comportamento arraigados e, em menor medida, a falta de coordenação entre os interessados em mudar a situação. (TRANSPARÊNCIA BRASIL, 2010)

Oliveira fala à respeito da imagem que a opinião pública tem em relação ao terceiro setor, citando alguns acontecimentos da história do nosso país:

O desvio de recursos da extinta LBA, sob responsabilidade da então primeira dama Rosane Collor, o envolvimento de OSCs de fachada nos negócios dos “anões do orçamento”, ou as falcaturas entre parlamentares e entidades fantasmas têm gerado escândalos de poucas conseqüências. (2001, p. 73-74)

Prova da percepção negativa que o Brasileiro tem a respeito da questão da corrupção no país é a Pesquisa Transparência Brasil, realizada em março de 2001 pelo Instituto Paulo Montenegro em parceria com o Ibope. Segundo a pesquisa:

A maioria dos brasileiros acredita que a corrupção nos planos federal, estadual e municipal piorou nos últimos dois anos. A avaliação sobre a corrupção federal é acentuadamente pior (mais de 10 pontos percentuais) do que a que afeta os dois outros níveis de governo (apud Transparência Brasil, 2010).

Ainda na mesma pesquisa podemos observar que o brasileiro já considera o tema corrupção um assunto relevante pois, questionados se o sistema educacional estava discutindo tal questão de maneira adequada, a grande maioria, representada por 68% dos pesquisados respondeu que não. Enquanto somente 20% respondeu que o problema é discutido da maneira que deveria.

Esses números demonstram a percepção da sociedade para a importância de se discutir tal assunto. O foco da pesquisa citada foi o primeiro setor, mas hoje em

dia o problema da corrupção é algo a ser superado também pelo segundo e pelo terceiro setor.

Observando a desconfiança da população em relação à corrupção, pode-se partir da afirmativa que ninguém dá recursos a quem não confia. Sendo assim, a atuação da organização deve ser legitimada pela sociedade, as pessoas devem saber sua razão de existir e confiar em suas ações.

Legitimidade é um dos desafios do terceiro setor que segundo SALAMON (1997) para ser alcançada exige a aplicação das seguintes medidas:

primeiro, disseminar amplamente a informação básica disponível sobre a atuação das OSCs; segundo, fazer um sério esforço de educação pública para conscientizar a população sobre o Terceiro Setor e o que ele é capaz de fazer; terceiro, garantir a forma legal às organizações, ou seja, o direito de associação deve ser claro na legislação dos diversos países; e, por último, exigir transparência contábil das organizações. (apud MOREIRA 2010; p. 3)

OLIVEIRA (2001), pensa dessa maneira ao afirmar que:

Um aspecto crucial para discussão diz respeito à legitimidade. Muito mais do que empresas e entidades sem fins lucrativos, em geral, as OSCs de fins públicos (reconhecidas ou não na condição de OSC-IPs) devem satisfações à sociedade. Pretendem representá-la embora careçam de investidora formal. Têm o dever de reconhecer nela seu stakeholder principal. Não pertencem a um grupo de sócios, controladores ou acionistas, como tampouco ao seu próprio quadro funcional e sim ao mesmo público externo cujos interesses, direitos ou necessidades são o alvo de suas ações. (2001, p. 74)

Ainda segundo SALAMON (1997), os outros desafios das organizações do terceiro setor são conquistar eficiência/eficácia, sustentabilidade e colaboração. A eficiência/eficácia diz respeito à correta aplicação dos recursos obtidos a fim de alcançar a missão social proposta. A sustentabilidade *“é o desafio das OSCs que se refere à sua capacidade financeira de manter-se na realização da missão proposta.”* (MOREIRA 2010, p. 4). A colaboração é a necessidade de se trabalhar em conjunto com o intuito de superar problemas sociais, seja juntamente ao setor público, ao setor privado ou até mesmo com outras OSCs, sem que aja a competição entre eles de qual é mais competente.

As organizações sem fins lucrativos estão em constante crescimento, já os financiadores não crescem na mesma velocidade, gerando uma disparidade e escassez de recursos. Dessa forma, os cuidados em relação ao trato com os

recursos recebidos e a boa imagem para a captação de novos é essencial. É fundamental comunicar aos seus doadores que a organização está sendo financeiramente responsável. Isto será obtido com uma eficiente prestação de contas e um posterior repasse dessa informação aos interessados. Estamos tratando da influência de tais ações na imagem institucional, que pode ser traduzida como a maneira pela qual a instituição é percebida pelas pessoas que se relacionam de alguma forma com ela. Por formação, o profissional de Relações Públicas é o mais adequado para cuidar dessa imagem, através de ferramentas e mecanismos que agreguem a ela valor e reconhecimento.

Diante da importância de uma imagem sólida para a criação de relacionamentos que impulsionem a instituição, de pouco adianta ter uma gestão financeira e administrativa eficientes, com recursos aplicados de maneira adequada se os interessados pela atividade da instituição não ficarem a par disso. As ações precisam ser expostas: quanto mais longe a projeção da boa conduta chegar e quanto mais pessoas atingir, melhor em termos de imagem.

Existem várias áreas nas quais uma organização pode ser assessorada. Adotar uma postura amadora e sem os profissionais capacitados para as respectivas áreas pode trazer complicações que poderiam ser facilmente evitadas. Como, por exemplo, o problema que pode ser causado pela falta de uma assessoria jurídica no momento de elaborar o estatuto da organização. Além disso também existem as questões trabalhistas e tributárias. Esses detalhes demonstram a necessidade das organizações estarem munidas do acompanhamento de profissionais que conheçam tanto as suas áreas quanto as características do Terceiro Setor. Nesse contexto os profissionais de comunicação também se inserem, mais precisamente os de Relações Públicas no tocante à coordenação do relacionamento com os públicos.

É importante que a organização dê atenção para o ambiente em que esteja inserida, observando as oportunidades de estabelecer uma rede de relacionamentos na qual pode conseguir parceiros, voluntários e doadores. A construção desses relacionamentos não é uma atividade simples, tem um caráter estratégico pois influencia a organização no alcance de seus objetivos. Nesse contexto as Relações Públicas são úteis pois, de acordo com FERRARI:



ajudam a administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou podem ser afetados pela organização, uma vez que estes podem apoiar ou impedir o cumprimento da missão organizacional. (2003, p. 2)

A respeito da atuação do profissional de relações públicas no terceiro setor, SILVESTRIN afirma:

(...) há um consenso sobre a importância do trabalho de comunicação para o seu desenvolvimento, bem como, o entendimento de que se trata de um campo a ser “explorado” pelo profissional de relações públicas. Sem dúvida, o instrumental de relações públicas tem muito a contribuir na gestão da responsabilidade social das empresas, bem como, na gestão dos processos comunicacionais das organizações que fazem parte do terceiro setor. (2002, p. 8)

De acordo com Cleuza Cesca: *“Relações Públicas é uma profissão que trabalha com comunicação, utilizando todos os seus instrumentos para administrar a relação empresa-públicos, visando ao bom relacionamento entre as partes”*. (2000, p. 22)

SIMÕES (1995) faz uma análise profunda, chegando na causa da existência da atividade, ao ponderar que todas as atividades e profissões surgiram a partir de problemas detectados pela sociedade. Sendo assim, o *“surgimento e perpetuação de uma atividade têm sempre uma causa”* - a de Relações Públicas, segundo o autor, não foge dessa regra. A sua gênese localiza-se *“na relação de poder entre organizações e seus públicos, assim como na possibilidade iminente do conflito entre ambos”* (1995, p. 51).

Nós vivemos em uma sociedade de interesses conflitantes e nesse contexto estão inseridas as organizações e os públicos das mesmas. Quando tais públicos notam que a organização está caminhando em um sentido adequado de acordo com os interesses de ambas as partes, a interação se dá de maneira natural e positiva, pois os públicos ficam motivados e reconhecem a importância da organização. Ou seja, as pessoas que se relacionam com a organização têm de perceber que a mesma de alguma forma atende as suas necessidades, é uma relação de troca onde ambos devem ganhar. Quando o cenário está formado dessa maneira, a organização teve suas ações legitimadas e pode continuar seu desenvolvimento contando com o apoio dos públicos.

Porém, na prática é mais complexo: nem sempre essa relação acontece da maneira que a organização gostaria, algumas oscilações podem surgir por

diversos motivos, sejam eles por conta de descuido da organização em acabar tomando decisões contrárias às expectativas dos públicos, ou até tomando decisões apropriadas mas entendidas de maneira desapropriada por parte dos públicos, por escândalos ou crises inesperadas, entre outros. E com a existência da imprensa, pequenos fatos e boatos gerados podem tomar grandes proporções afetando, dessa forma, a imagem institucional. Por tal razão é necessária a existência de uma assessoria de imprensa bem estruturada.

Em uma organização existem diversos profissionais que se dedicam a cuidar de suas áreas específicas e no que corresponde à integração com os públicos o mais adequado é o profissional de Relações Públicas. Este deve ter autonomia e estar ligado aos altos dirigentes da organização, pois com a sua capacidade analítica este profissional é capaz de sugerir políticas e normas organizacionais que se alinhem com o interesse dos públicos.

Para se entender melhor a maneira como acontecem os relacionamentos da organização com os seus públicos é necessário esclarecer alguns conceitos. O conceito de público é definido da seguinte forma por ANDRADE:

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas frente a ela; com ampla oportunidade de discussão e acompanhando ou participando do debate geral, por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada. (1989, p. 41)

A respeito de como eles podem ser classificados, a classificação costumeiramente adotada pela maioria dos autores de Relações Públicas é a de públicos *internos* e *externos*. Um exemplo de público interno são os funcionários da organização. Já externamente, podemos considerar a comunidade e os clientes.

Um conceito de público também pertinente a este trabalho é o de Stakeholders, proposto por Freeman, que consiste em indivíduos que de alguma maneira, influenciam ou são influenciados pelas ações de determinada organização, sendo assim, mantêm interesse nelas.

São diversos os públicos existentes e com cada um deles a organização lida de uma maneira diferente. Como explicita GRUNIG:

São muitos os públicos que podem estar ligados a uma organização (...) mas de fato ela só se relaciona de maneira planejada e constante com alguns públicos: aqueles que formam a constelação de seus negócios” (2009, p. 259). Fortes complementa que “listar os grupos e classificá-los como público é fator imprescindível. (2003, p. 63)

Após definir quais são eles, devemos conhecê-los. GRUNIG ressalta que

Tão importante como classificar os públicos, é conhecer os interesses dos públicos que interagem com a organização em relação a suas necessidades, preocupações, crenças, cultura, atitudes e interesse. Muitos projetos de comunicação fracassam porque, antes de sua elaboração, não houve o cuidado de saber por meio de pesquisa quais eram os desejos e as expectativas dos públicos aos quais foram dirigidos. (2009, p. 262)

Concorda-se na literatura de Relações Públicas que é fundamental conhecer com quem a organização está lidando, ou seja, definir os públicos com precisão, sendo ela pública ou privada.

Essa proposta coincide com a opinião de muitos autores quando dizem que o que está em jogo é saber quem são os públicos, como identificá-los, como lidar com eles de modo que as empresas sejam bem-sucedidas nesse relacionamento (França, 2008 p. 4 apud Grunig 2009 p. 235).

O doador quando reconhece os desafios sociais enfrentados pela sociedade e decide assumir a sua parte de responsabilidade também possui seus propósitos e receios próprios.

Por essa razão é fundamental o entendimento das intenções que levam o doador a realizar a ação. Deve-se compreender a forma de pensar do potencial doador, por vezes a instituição gasta esforços explicando sua razão institucional e suas ações mas dedica pouco tempo para entender o doador. A partir do momento que compreendemos as suas motivações podemos fornecer a eles a informação de como a sua doação poderá satisfazer suas expectativas.

É possível que o doador tome a decisão por conta própria, ou também pode ser que ele consulte outros como, por exemplo, amigos e familiares. Nesse caso, o profissional responsável pela captação de recursos deve ter o entendimento sobre quem esse doador consulta e de que forma pode trabalhar para influenciá-lo positivamente. Dessa maneira, a análise do perfil também há de considerar cada um dos envolvidos no processo de decisão dos doadores.

A manutenção da relação com os já declarados parceiros também deve receber a devida atenção. Geralmente a parceria se inicia com uma pequena doação, por razão do doador ainda não se sentir totalmente acolhido pela organização. Mas com o decorrer do tempo suas doações tendem a ficar mais expressivas. Esse processo se dá mediante a aproximação desse parceiro com a organização, levando-o a dedicar-se mais para a causa social em questão. Dessa maneira, todo doador deve ser cultivado independente da quantidade inicialmente doada, é uma questão de perceber as oportunidades que hão de vir e valorizar todos os parceiros.

Para entender melhor o perfil do doador no Brasil, recorreu-se à obra “Hábitos de doar e captar recursos no Brasil” de Marcia Brito (2007). Nela é feita uma análise da pesquisa “Doações e trabalho voluntário no Brasil”, coordenada por Leilah Landim e Maria Celi Scalon, realizada em 1998 e publicada em 2000. Segundo BRITO (2007, p. 18) *“Foi um estudo pioneiro, e até hoje não temos notícia de nenhum outro posterior e equivalente survey nacional sobre o assunto”*. Através desse estudo é possível *“compreender um pouco mais os sentidos, os símbolos, as motivações individuais do ato de doar”* (BRITO, 2007, p. 19). A respeito das doações individuais, segundo a pesquisa citada:

(...) 50% das pessoas fazem doações em dinheiro ou em bens para instituições: 21% doam dinheiro e 29%, apenas bens (este, na sua grande parte, alimentos).

Em 1998, estimava-se que 44,2 milhões de indivíduos faziam doações. Esse número, como enfatizam as autoras, corresponderia à população da África do Sul. Se somarmos a essas pessoas aquelas que fazem doações apenas para pessoas, diretamente (sem passar por instituições), chegamos a quase 80%, perto de 70 milhões – quatro entre cinco indivíduos adultos doam algo para alguma entidade ou alguém, em algum momento. (BRITO, 2007, p. 19-20)

À respeito da quantia doada,

o total declarado pelos 21% que doavam dinheiro chegou a 1,7 bilhão de reais. O valor médio da doação individual foi 158 reais por ano (esses valores são da época em que o real se equiparava nominalmente ao dólar). (BRITO, 2007, p. 20)

É uma quantia pequena se comparada com a de outros países como o Estados Unidos, por exemplo. Mas levando em conta a situação brasileira, a desigualdade social, o histórico de corrupções e os desafios de legitimidade e

credibilidade enfrentados pelas entidades sem fins lucrativos, pode-se considerar um resultado positivo.

Quanto à destinação dos recursos doados:

Considerando-se o total de recursos doados, 50% vão para as instituições religiosas (igrejas, paróquias, locais de culto – por meio das quais se fazem trabalhos sociais) e 46% para as de assistência social (consideradas como tal instituições dedicadas à práticas assistenciais diversas, como creches, abrigos, orfanatos, atendimento aos moradores de rua etc.). (BRITO, 2007, p. 21)

As características dos doadores foram separadas em idade, renda, nível educacional e religião. A média de idade dos doadores é de 44 anos, de acordo com a questão socioeconômica de ser uma faixa-etária na qual há uma maior disponibilidade de recursos.

A respeito da escolaridade, BRITO (2007) constatou que:

Quanto maior a escolaridade, mais propensão tem os indivíduos para fazer donativos tanto em dinheiro como em bens. (p. 22)

Na questão da renda dos doadores, já era de se esperar que as famílias com uma renda alta representassem a maior parte das doações. O interessante é que, apesar disso, as doações em relação à renda familiar representam uma proporção muito mais alta nas famílias de baixa renda do que nas de alta, ressalta a autora BRITO:

Nada menos do que 3,6% do que possuem – uma proporção muito maior, é claro, do que a observada quanto aos mais ricos - para os que recebem acima de vinte salários, a quantidade doada representa apenas 0,8% da sua renda” . (2007, p.22)

No quesito religião, a pesquisa revelou que *“quanto maior a frequência a cultos religiosos, maior a propensão a fazer doações, tanto em bens como em dinheiro”* (2007, p. 23). Ao questionar os pesquisados se eles já fizeram doações para instituições, os que mais doaram foram os espíritas, seguidos de católicos e evangélicos. Entre os que declararam ter outras religiões, 50% não doaram bens e entre os que declararam não ter religião 55,6% não doaram.

Estas são informações que nos permitirão elaborar uma estratégia de comunicação mais adequada, através da análise do ambiente e do perfil dos públicos. Já foi citada anteriormente a importância de colher informações a respeito do público com o qual irá se lidar. De acordo com GRUNIG, o primeiro passo para

se fazer Relações Públicas estratégicas é a “análise de cenários”, que consiste em realizar uma

análise do ambiente, isto é, com o desenvolvimento de pesquisa estruturada especificamente para identificar Stakeholders, públicos específicos, problemas e assuntos emergentes. (2009, pág. 80)

Ciente da importância de conhecer o ambiente em que a organização esteja inserida, o Relações Públicas utiliza a pesquisa como um de seus instrumentos, no qual ele faz um levantamento de informações sobre o público interno e externo e também um monitoramento do ambiente para conhecer o impacto das ações organizacionais e, dessa forma, desenvolver planos de comunicação e de ação. Uma das maneiras mais simples de pesquisas é a conversa com o público, onde mais se ouve do que se fala. Além desse método simples e eficaz, ANDRADE (2003, p. 201) cita também a “*pesquisa de opinião, painéis ou mesas-redondas, círculo de estudos, envio de cartas com questionários*”.

Segundo Waldyr Gutierrez Fortes, em sua obra “Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias”, uma das necessidades para que o agrupamento de pessoas seja caracterizado público ao invés de ser uma massa de indivíduos, é que ele seja nutrido por informação. Ela serve para tirar o homem do seu estado de desorientação resultante do aparecimento de novos fatos.

SIMÕES explica que:

etimologicamente, informação vem da palavra latina *informare*, no sentido de dar forma ou aparência, pôr em forma, formar, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção”. (1995, p. 150)

Levando isto em conta, pode-se afirmar que “informação seria tudo aquilo que contribuísse para dar forma à organização”. (Simões, 1995, p. 155)

O estado natural de um sistema é caótico, ou seja, sem formas definidas. Só tendo uma forma a organização poderá ser percebida.

Sendo assim, é necessário que se crie um canal de comunicação com esse público para se estabelecer o fluxo de informações, ressaltadas por Fortes como “*indispensáveis à criação, conquista e permanência dos públicos*”. (2003, p. 63)

A respeito de como essa comunicação deve ser realizada, estudos protagonizados por James Grunig e Todd Hunt apontam a existência de alguns

modelos de exercício da comunicação. Recomenda-se o chamado atualmente de modelo simétrico de duas mãos, apresentado por KUNSCH (2002, p. 107) como:

no modelo simétrico de duas mãos, as relações públicas buscam o equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus públicos. (...) Trata-se de um relacionamento considerado ideal, ético e justo. É o modelo capaz de propiciar a excelência da comunicação nas organizações, mas o mais difícil de ser praticado na sua essência.

Dessa forma, da mesma maneira que a informação é transmitida ao indivíduo, ele tem um canal aberto em que pode retransmitir as suas impressões para a instituição gerando, dessa forma, uma relação alimentada por ambos os lados. GRUNIG, comenta a respeito das novas abordagens da comunicação, que ele considera como um processo *“bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance”*. (2009, p. 154)

Ainda de acordo com GRUNIG, é importante ressaltar que

Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. (2009, p. 154)

Sendo assim, após reconhecermos os desafios enfrentados pelo terceiro setor, classificarmos e identificarmos características dos públicos e percebermos a necessidade da utilização do processo de comunicação como um meio para atingirmos os objetivos das OSCs, já podemos contar com as ferramentas utilizadas pelo profissional de Relações Públicas para transformar esse cenário em um relacionamento estratégico, criar vínculos com esse público, alinhar interesses e gerar um retorno positivo para a imagem, que é uma soma das comunicações realizadas pela instituição.

Esses esforços por parte do profissional de Relações Públicas não são feitos a esmo, mas de uma maneira planejada. Toda atividade de comunicação deve ser planejada, a relevância desse hábito é ressaltada por KUNSCH (2002):

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. (p. 216)

O planejamento é fundamental na função estratégica de Relações Públicas pois permitirá que as ações sejam orientadas para o resultado que se deseja obter, que no caso específico abordado nesse trabalho é o fortalecimento da imagem da instituição para a obtenção de resultados e o alcance de objetivos. A esse respeito, KUNSCH ressalta que:

Numa perspectiva moderna, as relações públicas precisam demonstrar sua contribuição também como um valor econômico para as organizações. Isto é, suas atividades têm de apresentar resultados e ajudar as organizações a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua missão e cultivar seus valores. (2002; p. 103)

Quando as relações públicas agem nesse sentido estão cumprindo a sua função estratégica, definida ainda por KUNSCH da seguinte maneira:

"(...) exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional" (2002; p. 103).

Neste contexto, as Relações Públicas não são vistas como ações isoladas. Grunig (2009) comenta sobre a idéia das Relações Públicas estratégicas, que hoje é "*amplamente aceita entre os profissionais*" (p. 71). Essas idéias apontam para uma visão da atividade de uma maneira planejada, gerenciada, avaliada e vinculada aos objetivos organizacionais. Uma organização não deve ser caracterizada por diferentes áreas preocupadas com diferentes problemas, a organização deve ser vista como um todo e o Relações Públicas tem o papel de "*identificar o conjunto de problemas e soluções possíveis e trazê-lo para a arena da gestão estratégica*". (GRUNIG, 2009; p. 75)

A respeito dos instrumentos utilizados pelas Relações Públicas, Simões ressalta que:

A organização, ao comunicar suas decisões a seus públicos, através de sua atuação e de seu discurso, e ao escutá-los, utiliza inúmeros instrumentos ou meios de comunicação que buscam e levam mensagens, contendo ou não informação. (1995, p. 159)



Instrumentos ou técnicas de Relações Públicas podem ser compreendidos como todos os recursos utilizados administrativamente na função de Relações Públicas com o intuito de influir na interação da organização com seu público. O profissional deve conhecer os impactos de cada instrumento, utilizando o meio mais adequado para a informação que queira passar. Essa capacidade de perceber o que se adéqua em cada caso só se dá com a experiência, tomar como base de referência outras organizações com casos semelhantes é válido, mas Simões observa que:

Para garantir o máximo possível de acerto, quando da opção por um ou vários instrumentos, o profissional precisa movimentar os seguintes recursos básicos: um amplo quadro de referências e grande capacidade de análise, para que não se deixe seduzir por uma alternativa apenas porque esta resolveu perfeitamente o problema de uma outra organização qualquer. O aperfeiçoamento dessa capacidade só se torna possível na continuidade das ações e na reelaboração constante dos dados da experiência diária. (1995, p. 161)

Sendo assim, o profissional de Relações Públicas deve não só ter em mãos ferramentas mas também saber como aplicá-las, nesse caso a experiência prática é fundamental.

Atentando para a importância da referência prática para para o trabalho teórico, foi realizado um estudo de caso com a Associação Fábrica Ação. O estudo de caso configura-se tanto como um método de investigação para a descoberta de novos elementos, como também se caracteriza como um relato de experiências e situações, tornando-se útil tanto para a teoria sobre o assunto como para treinamento do processo decisório. Simões (1995) ressalta a importância do estudo de caso:

A utilização do estudo de caso pelas comunidades de acadêmicos e profissionais formará uma coleção de quadros variados e intensos de informações, configurando e organizando o mundo teórico das Relações Públicas e levando as duas comunidades à melhor compreensão desta atividade profissional e dos princípios que regem sua operacionalização. (p. 238)

Com esse intuito prosseguiremos com a apresentação da Associação Fábrica Ação e o estudo a seu respeito.

## 6 ESTUDO DE CASO: ASSOCIAÇÃO FÁBRICA AÇÃO

Esse estudo de caso foi realizado durante o mês de outubro e novembro de 2010, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas aos membros da Associação e de observação indireta. A Associação Fábrica Ação foi formada em dezembro de 2009 e hoje é composta por diversos profissionais que prestam serviços aplicando os seus conhecimentos nas áreas de comunicação, financeira, administrativa e em outras atividades.

A Fábrica Ação se enquadra em uma das formas de organizações da sociedade civil, a associação, que pode ser definida como uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e caracterizada pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa.

A proposta desta Associação é reinserir recuperandos, termo utilizado pela instituição, no mercado de trabalho através de cursos de capacitação baseados na produção e venda de produtos e serviços de qualidade. A renda gerada pela comercialização de todos os produtos fabricados pelos recuperandos é investida na manutenção e expansão dos projetos da Fábrica Ação e Casas de Recuperação parceiras.

A preocupação ambiental orienta as ações desta organização que visa como resultado dar assistência para ex-dependentes químicos, andarilhos, e mendigos que decidiram enfrentar o grande desafio de se recuperar, ter um convívio social saudável e reconquistar sua dignidade.

O principal diferencial da associação como fábrica são os seus resultados socioambientais promovidos durante o processo de produção. Os produtos da fábrica são fruto de um processo que se inicia com a aquisição e utilização de matéria-prima até então considerada dejetos para ser lançada no meio ambiente. Com isso, é possível minimizar a emissão de resíduos, no entanto não é essa apenas uma meta ambiental mas, principalmente, um programa orientado para aumentar o grau de utilização dos materiais, com vantagens técnicas e econômicas.

As diretrizes institucionais são as seguintes:

- Visão: Transformar vidas através da capacitação profissional.
- Missão: Levar pessoas a reencontrarem sua dignidade.
- Valores: Restauração, Capacitação, Profissionalismo, Dignidade.

A proposta da associação é interessante e diferente por não ser simplesmente focada na caridade mas sim em um processo em várias etapas, que possibilita condições do recuperando dar os próprios passos e construir o seu caminho. Essa postura difere de muitas práticas de doação e assistência existentes pelo país. Oriunda da tradição brasileira iniciada pela Igreja Católica, a caridade vista de maneira isolada pode ser considerada uma ajuda material que perpetua a condição de necessitado de quem a recebe.

Atualmente a estrutura da Associação Fábrica Ação conta com 3 recuperandos. O processo de capacitação dura o período de um ano.

As áreas de atuação da Associação são as de: capacitação educacional; capacitação profissional prática; Projetos de Conscientização e Preservação Ambiental na Comunidade. Estes últimos são: o PACO – Ponto Autorizado de Coleta de Óleo e a Promoção de campanhas de conscientização socioambiental na comunidade; PACO nas Comunidades Religiosas e PACO na Escola.

O PACO refere-se à atividade da Fábrica Ação em promover a coleta e reciclagem de óleo vegetal. Este projeto disponibiliza galões e estrutura logística para a coleta de óleo em organizações públicas e privadas (especialmente, em estabelecimentos comerciais do ramo alimentício), ONGs, sindicatos, escolas, universidades, comunidades religiosas, condomínios, dentre outros.

A área de comunicação é formada por uma diretora de “Comunicação e Relacionamento” responsável pelos projetos de captação de recursos, uma profissional e uma estagiária em Relações Públicas. Em conversa com a Relações Públicas Pollyana Dietz foi revelada a importância dada pela associação para uma política voltada para a construção de parceiros, que podem ser tanto empresas quanto pessoas físicas.

A ideia da parceria é uma relação que não se baseie somente na doação esporádica, mas sim em um caminhar juntos, em que ambos ganhem, tanto a

organização quanto o parceiro. A parceria foca em utilizar de melhor o que cada parceiro tem a oferecer. Com a universidade, por exemplo, a mesma entra com estudantes e a Associação Fábrica Ação com oportunidades de estágio. Atualmente a organização conta com um total de 40 parcerias, e tem o intuito expandir essas parcerias buscando atingir um nicho de consumidores e parceiros conscientes e sensibilizados em aumentar resultados socioambientais. Dentro deste nicho podemos citar: empresas e indústrias que desejam investir em sua Responsabilidade Socioambiental Empresarial - RSE, comunidades religiosas, órgãos públicos, indústrias, residências, outras organizações não-governamentais, etc. Nesse processo de parceria quem é mais beneficiado, sem dúvida, é a sociedade, que sente o impacto social resultante dos esforços realizados para a criação de uma sociedade mais justa.

Apesar da Associação conseguir arrecadar fundos com os seus produtos, de maneira isolada não é o suficiente para a expansão desejada e a sustentabilidade da organização depende de doações. Em conversa com a Relações Públicas da organização foi citada a dificuldade em conseguir novos parceiros, mesmo a proposta da Associação sendo interessante e enriquecedora de se associar o nome, ainda mais nesse cenário em que a questão da responsabilidade social está em foco. A parceria é positiva mas ainda fala alto o estigma do Terceiro Setor em relação à desconfiança quando o trabalho da associação não é conhecido pelo potencial parceiro.

Deve ser levado em conta o pouco tempo de existência dessa Associação, criada em 22 de dezembro de 2009, pois significa que a mesma ainda está conquistando o seu espaço e consolidando a sua imagem. Apesar desse pouco tempo de existência, é percebido que a Associação já ganha lugar na mídia, exemplo disso é a reportagem veiculada no programa Ação Social da TV Goiânia, que ressaltou o caráter de assistência social alcançado pela Associação ao empregar pessoas vindas de casas de recuperação de vícios como o do Crack e o do Álcool.

Dentre os pontos fortes que puderam ser observados em visita à organização está o comprometimento dos voluntários com a missão da entidade, o desenvolvimento com qualidade dos produtos, a existência dos registros legais adequados - Cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), Polícia Federal

(Transporte de insumos), Inscrição Estadual, Inscrição Municipal (em andamento) e Anvisa, e o reconhecimento da comunidade em relação à importância da causa social promovida pela associação.

O reconhecimento legal tratado no parágrafo anterior é fundamental pois vai ao encontro à uma das preocupações do público doador já citada no capítulo anterior. Aquele que doa quer ter a certeza de que está contribuindo para uma organização que esteja em dias com os seus registros legais, esse é um sinal de transparência em suas ações. Esse ponto forte deve ser explorado pela organização através de seus instrumentos de comunicação.

Em relação aos pontos fracos, notou-se que a Associação ainda não possui um planejamento estratégico na área de comunicação para nortear as suas atividades. Foi relatado que isso se deve ao pouco tempo de existência da organização. Esse é um dos pontos que merece atenção visto que, de acordo com pesquisa bibliográfica exposta no capítulo anterior, as ações de comunicação devem ser focadas e planejadas e não devem ser somente ações isoladas. Uma das dificuldades para a elaboração e execução desse planejamento está no porte da organização, que por ainda ser pequena não possui condições financeiras para realizar ações de grande visibilidade.

Na questão transparência financeira existe um ponto fundamental a ser observado, ainda não é divulgado publicamente um relatório de atividades e balanços financeiros, que somente está disponível para a coordenação geral do projeto e seus associados. Tal assunto já foi discutido anteriormente nesse trabalho e foi constatado que a tríade transparência, indicadores de desempenho e instrumentos de comunicação são de fundamental importância para a organização no estabelecimento de novas parcerias. É preciso o entendimento de que a prestação de contas deve ser feita não só para o poder público ou para o conselho interno, mas para todos os interessados nas atividades da organização, e nessa categoria estão inclusos a comunidade e seus beneficiados, os doadores e a sociedade civil. Informar a respeito das atividades desenvolvidas e os recursos utilizados ainda continua sendo o maior desafio para o terceiro setor.

Uma conduta positiva no que diz respeito a transparência de suas atividades é o fato da organização ser aberta para visitas pessoais de seus

doadores, proporcionando a quem quer que seja o acesso às suas dependências, com profissionais dispostos a apresentarem o trabalho realizado pela fábrica.

Quanto aos instrumentos de relacionamento com os públicos, atualmente a associação possui *banners* impressos, site na *web*, *twitter*, *flyer* e cartaz do PACO e o folder institucional que tem como objetivo divulgar a Associação Fábrica Ação e contém em seu interior um formulário para a adesão de novos parceiros.

Diante desse diagnóstico nota-se que, primeiramente, deve-se suprir a necessidade urgente de realização de um planejamento de comunicação voltado para as prioridades da Associação.

Também deve-se investir em atividades que deem visibilidade para a mesma e contribuam para a formação de sua imagem, ainda mais por se tratar de uma associação nova. Para tal, útil seria recorrer a um programa de intensificação do relacionamento com a imprensa através da criação de uma assessoria de imprensa, que ficaria responsável, entre outras atividades, pela elaboração de *mailing list* de veículos de comunicação e mídias capazes de gerar notícias sobre a Associação.

Esse estudo de caso serve de exemplo de como se desenvolvem as relações das OSCs com os seus públicos já assumidos como parceiros e com os que tem potencial para tal. Demonstra as dificuldades enfrentadas e o fato de que é possível desenvolver a comunicação a partir de características próprias da organização.

## 7 CONCLUSÃO

Através da realização desse trabalho alguns pontos puderam ficar mais claros, não é um assunto esgotado, mas com a exploração da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso foi possível chegar à conclusão de que na verdade este assunto se compõe em uma tríade. Que envolve além da transparência e da comunicação, a gestão eficiente.

A gestão eficiente se dá com a profissionalização do setor e é o que possibilita condições de que a organização produza relatórios, balanços sociais e demonstrações contábeis para uma devida prestação de contas.

A transparência corresponde à uma postura voltada para o incentivo do envolvimento dos públicos com a organização, isso engloba uma política de portas abertas para visitas à organização, prestação de contas, informações à respeito do que acontece na organização, ou seja, a OSC deve adotar uma conduta que demonstre que não há o que se esconder. Isso contribuirá para a superação do estigma existente no terceiro setor resultante do histórico de escândalos passados.

A comunicação nesse contexto diz respeito à maneira pela qual a organização irá se relacionar com os seus públicos, a utilização de instrumentos apropriados para a identificação de quem eles são, suas motivações e seus receios. Só assim é possível “falar a mesma língua” que os públicos. Tendo tudo isso em mãos será o momento de retransmitir informações a respeito da organização, contribuindo para a formação e consolidação de uma imagem pautada na transparência.

A atividade de Relações Públicas busca a conquista de credibilidade, o reconhecimento e a aceitação das ações realizadas pela organização pelos seus públicos e para esse fim, de pouco adiantaria a organização adotar uma gestão eficiente e uma política transparente sem que os instrumentos adequados fossem utilizados para repassar essas informações aos públicos. Eles precisam saber o que está sendo feito. A palavra informação vem do latim “*informare*” que significa dar forma. O Relações Públicas é capaz de tirar o indivíduo da “cegueira”, situação na qual ele não consegue identificar nenhuma forma, e construir uma imagem da OSC de acordo com o que está sendo realizado pela mesma.

Através da análise do ambiente brasileiro, identificou-se que grande parte da população tem o costume de realizar doações. Além do que, responsabilidade social é um assunto atualmente em evidência. As OSCs devem estar preparadas para aproveitar essas oportunidades que estão se abrindo. É uma questão primordialmente de conscientização dos responsáveis por essas organizações, um dos grandes desafios do terceiro setor ainda continua sendo a transparência.



## 8 REFERÊNCIAS

ABREU, José Carlos Franco; SOUZA, Cristóvão Pereira; GONÇALVES, Danilo Américo; CURY, Marcus Vinicius Quintella. *Finanças Corporativas*. 2ª edição. FGV: Rio de Janeiro, 2003.

ALBUQUERQUE, Antonio. *Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das relações públicas*. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de Relações Públicas*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

ARMANI, Domingos. *Mobilizar para transformar*. São Paulo: Peirópolis, 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002*. Rio de Janeiro: 2004

BRITO, Marcia. *Hábitos de doar e captar recursos no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2007.

CESCA, Cleuza G. Gimenes; CESCA, Wilson. *Estratégias empresariais diante do novo consumidor*. São Paulo: Summus, 2000.

FALCONER, Andrés Pablo. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e de seu campo de gestão*. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo: São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem Cesar. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, Rubem Cesar. O que é terceiro setor. In: IOCHPE, E.B. *Terceiro Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Gife/Paz e Terra 1997.

FERRARI, Maria Aparecida. *Relações Públicas, função estratégica e responsabilidade social*. In: Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo: UMESP, vol.1, n.1, jun/2003, p.7-16

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas: Processo, funções, tecnologia e estratégias*. Editora: São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como analisá-los em uma nova visão estratégica – Business relationship*. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

GRUNIG, J.E., FERRARI, M.A. e FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, Difusão, 2009.

KOTHER, Maria Cecilia Medeiros de Farias. *Captação de Recursos: Uma opção eticamente adequada*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª edição. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

MOREIRA, Fabiana Maria Dias de Campos. *Comunicação e Relações Públicas para a Superação dos Desafios do Terceiro Setor*. Disponível em: <[www.portal-rp.com.br/](http://www.portal-rp.com.br/)>. Acesso em 05 nov. 2010.

OLIVEIRA, ANNA CYNTHIA e HADDAD, SÉRGIO. *As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em 09 nov. 2010.

ONG Parceiros Voluntários. *Guia de Gestão Responsável para OSC*. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/ProjetosEmParceria/BID/arquivos/GuiaGestaoResponsavelOSC.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2010.

QUINTEIRO, Eudosia Acuña (org.). *Um sensível olhar sobre o terceiro setor*. São Paulo: Summus, 2006.

SALAMON, Lester. *“Estratégias para o fortalecimento do 3o Setor”*. Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1997.

SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. *Relações públicas no terceiro setor: confronto e compromisso*. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. 3. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Summus, 1995.

SZAZI, Eduardo (org.). *Terceiro setor: Temas Polêmicos*. 2 vol. São Paulo: Peirópolis, 2005.

TRANSPARÊNCIA BRASIL. Disponível em: <<http://www.transparencia.org.br>>. Acesso em: 28 maio 2010.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. *Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.