

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO MATTOS RODRIGUES

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SEU IMPACTO NA  
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E ATIVIDADES DO NCC BELÉM

PORTO ALEGRE

2024

LEONARDO MATTOS RODRIGUES

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SEU IMPACTO NA  
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E ATIVIDADES DO NCC BELÉM

Trabalho de Conclusão de Curso de apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Orientador: Prof. Dr. Pedro Costa

PORTO ALEGRE

2024

LEONARDO MATTOS RODRIGUES

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E SEU IMPACTO NA  
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E ATIVIDADES DO NCC BELÉM

Conceito Final

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Claudia Simone Antonello - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio e pela paciência que foram fundamentais em cada etapa desta jornada. Vocês são a base de tudo que sou e de tudo que conquistei.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Pedro de Almeida Costa, pela orientação precisa, pela paciência e sabedoria. As suas valiosas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento e para a conclusão deste trabalho.

Expresso minha gratidão ao gestor da empresa onde realizei esta pesquisa. Sua disposição em me acolher e fornecer recursos e conhecimento foi fundamental para a aplicação prática deste estudo e para o meu crescimento profissional.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos, pela força, pelos momentos de descontração e por estarem sempre presentes, oferecendo apoio e encorajamento nos momentos mais desafiadores desta jornada.

A todos, o meu muito obrigado!

## RESUMO

Diante do atual cenário econômico do país, torna-se necessário valorizar o papel das organizações da Sociedade Civil. Estas instituições, frequentemente, desempenham funções que seriam atribuições do Estado, mas enfrentam desafios devido à escassez de recursos financeiros. O estudo em questão, conduzido no Núcleo Comunitário e Cultural de Belém Novo (NCC Belém), tem como objetivo compreender as estratégias de captação de recursos desta organização. Ele também procura esclarecer sobre a situação financeira do NCC, por meio da análise de balanços e registros contábeis, visando a explicar as origens dos fundos recebidos e a sua aplicação ao longo do tempo. Esta pesquisa foi realizada por meio de observações *in loco*, entrevista com o gestor da organização e análise de documentos fornecidos pelo NCC. Os resultados encontrados com a pesquisa se mostram importantes à medida que sugerem que a organização precisa encontrar um novo modelo de captar os recursos financeiros que serão utilizados para seus projetos

**Palavras-chave:** Organizações da Sociedade Civil; Captação de Recursos; Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

In light of the current economic scenario of the country, it becomes necessary to value the role of Civil Society organizations. These institutions often perform functions that would be the responsibility of the State, but face challenges due to the scarcity of financial resources. The study in question, conducted at the Community and Cultural Center of Belém Novo (NCC Belém), aims to understand the fundraising strategies of this organization. It also seeks to clarify the financial situation of the NCC, through the analysis of balance sheets and accounting records, aiming to explain the origins of the funds received and their application over time. This research was carried out through on-site observations, an interview with the manager of the organization, and analysis of documents provided by the NCC. The results found in the research prove to be important as they suggest that the organization needs to find a new model to raise the financial resources that will be used for its projects.

**Keywords:** Civil Society Organizations; Fundraising; Sustainability.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das fontes de arrecadação .....	31
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fontes de recursos em participação percentual sobre o total arrecadado histórico 2017-2022 - valores atualizados pelo IPCA para dezembro/2022 .....36



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Terceiro Setor .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Sustentabilidade e gestão .....</b>	<b>16</b>
2.2.1	Captação de recursos públicos e privados .....	17
<b>2.3</b>	<b>Recursos não financeiros.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4</b>	<b>Avaliação de Resultados .....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Dados da organização .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Projetos da organização.....</b>	<b>27</b>
4.2.1	Auxiliar Administrativo.....	27
4.2.2	Recondicionamento de computadores.....	28
4.2.3	Apoio Educacional + Família .....	28
<b>4.3</b>	<b>Análise das estratégias de captação de recursos e impactos na sustentabilidade financeira .....</b>	<b>29</b>
4.3.1	Apresentação e análise do processo de Captação de Recursos.....	29
4.3.2	Apresentação e análise da sustentabilidade financeira .....	31
<b>4.4</b>	<b>Análise Consolidada das Finanças da Organização: 2017-2022.....</b>	<b>38</b>
<b>4.5</b>	<b>Análise Comparativa de Atendimentos e Receita do NCC (2017-2022).</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DO NCC BELÉM.....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Internacionalmente, o Brasil destaca-se por seus elevados níveis de desigualdade socioeconômica, uma realidade agravada por diversos acontecimentos no cenário político nacional. Conforme o grupo político que está no poder, a movimentação de recursos alterna a distribuição, de forma a atingir ou a privilegiar uma determinada área social. Movimentos de contrarreforma têm intensificado essa situação, caracterizados pela redução progressiva dos direitos dos trabalhadores, desmantelamento sistemático de políticas públicas, enfraquecimento de mecanismos de controle social e degradação dos serviços públicos. Este ambiente político e social tumultuado não apenas perpetua, mas amplifica a vulnerabilidade de segmentos já marginalizados da população, exacerbando as disparidades existentes e colocando uma pressão adicional sobre as comunidades mais afetadas.

De acordo com Fernandes (1994), as Organizações da Sociedade Civil (OSC) são entidades privadas, independentes do governo, que têm como objetivo atuar em prol do interesse público e da promoção do bem-estar social. “Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público” (Fernandes, 1994, p. 127). Na visão de Salamon (*apud* Alves Junior, 2010, p. 33), elas são constituídas por pessoas que se unem voluntariamente para realizar atividades de interesse coletivo, sem visar ao lucro, não tendo distribuição entre seus membros. Conforme Pereira (*apud* Alves Junior, 2010, p. 32), o terceiro setor surge como uma possível solução para os problemas sociais e de forma gradual vai ocupando espaços que eram tidos como exclusivos do governo.

O desafio de sustentabilidade das OSCs é uma luta diária de sobrevivência e não fechamento. Segundo dados do IBGE, as constantes crises econômicas do Brasil são responsáveis pelo fechamento de mais de 38 mil OSCs pelo país. O estudo do IBGE Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) demonstra que, entre 2013 e 2016, a redução foi de 14% atingindo, principalmente, as regiões do Nordeste. Existem diversas incertezas na caracterização da sustentabilidade. Os modelos teóricos ainda estão em estágios iniciais de desenvolvimento. Historicamente, na esfera da administração privada, a sustentabilidade tem sido fortemente atrelada à sua dimensão econômica, focando na solidez financeira das entidades. Essa perspectiva continua a influenciar a forma como a sustentabilidade é percebida nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Muitos estudiosos, membros

e líderes destas instituições, frequentemente, vinculam a sustentabilidade diretamente à saúde econômica e à aptidão para gerar receita financeira.

Outro ponto importante desta discussão é a captação de recursos, sendo ela um componente crítico que impulsiona a sustentabilidade e o crescimento das organizações do Terceiro Setor. Conforme a dinâmica do setor evolui, torna-se imperativo adaptar estratégias para garantir um fluxo estável de financiamento. As organizações deste setor estão inseridas em um ambiente em que a complexidade das relações e a concorrência por financiamento estão em constante crescimento (Cruz, 1998).

Devido ao aumento dessa complexidade e à redução das fontes de financiamento, torna-se cada vez mais urgente a necessidade de um plano de captação de recursos robusto e bem estruturado (Cruz, 1998). O principal objetivo é minimizar a vulnerabilidade e a subordinação das organizações aos seus financiadores. Isto não só fortalece a autonomia organizacional, mas também cria um equilíbrio que permite aos gestores alinharem as demandas operacionais com os esforços focados na realização da missão da organização.

Conforme Cruz (1998), há um crescimento significativo na demanda pela profissionalização e institucionalização do processo de captação de recursos no Terceiro Setor. Este fenômeno pode ser atribuído à crescente escassez de recursos e ao aumento da competitividade para obter financiamento. As organizações, agora mais do que nunca, estão obrigadas a aprimorar e inovar em suas estratégias de captação para se manterem e, conseqüentemente, progredirem em seus respectivos campos.

Como introdução ao vasto e complexo mundo da captação de recursos, é essencial reconhecer e navegar adequadamente nessas nuances. As estratégias eficazes de captação de recursos não apenas apoiam as operações do dia a dia, mas também fundamentam as iniciativas que impulsionam a realização das metas e dos objetivos de longo prazo das organizações do Terceiro Setor. Adaptar-se, inovar e profissionalizar os métodos de captação de recursos são passos cruciais para assegurar a resiliência e a sustentabilidade nestes tempos de recursos escassos e concorrência acirrada (Cruz, 1998).

O objeto de estudo, neste trabalho, será o Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo, que tem como objetivo propiciar para as Comunidades de Belém Novo e arredores a condição de trabalho, a geração de renda, o desenvolvimento sustentável

e integrado, a justiça social, o respeito ao meio ambiente, o desenvolvimento comunitário e a melhoria da autoestima. São realizadas também diversas atividades, como cursos, oficinas, palestras e apresentações artísticas e culturais. Segundo descrição no site da entidade, o NCC Belém é uma Organização da Sociedade Civil (OSC) formalizada como associação e que existe desde 2002, surgindo como uma forma de trabalho informal por meio de um grupo de voluntários da Brigada Militar. A atividade cresceu, outras pessoas se aproximaram para realizar trabalhos voluntários e, em agosto de 2004, foi transformada em entidade jurídica.

Durante algumas visitas para conhecer o local, percebe-se que os desafios da sustentabilidade dentro das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) são vastos e multifacetados. As OSCs desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar social, econômico e ambiental. Contudo, para serem eficazes a longo prazo, elas enfrentam uma série de obstáculos que devem ser superados para garantir sua viabilidade e eficácia contínua.

O desafio da sustentabilidade envolve o conhecimento da missão das crenças e valores da instituição. Ela deve conhecer o passado, reconhecer o presente e projetar o futuro, traçar seu planejamento estratégico e, a partir deles, estabelecer os planos de ação e definir os recursos necessários para sua realização (Chamon, 2007, p. 62).

O objeto deste trabalho refere-se à análise e à compreensão das práticas, dos métodos e das estratégias utilizadas pelo NCC Belém para garantir a captação de recursos financeiros de forma sustentável, a fim de apoiar suas atividades e cumprir sua missão social.

Ao investigar esse tema, busca-se compreender os diferentes métodos de captação de recursos utilizados pelo OSC, como doações, parcerias com o setor privado, programas de financiamento governamental, entre outros.

Segundo Armani (2008), a mobilização de recursos em organizações sem fins lucrativos engloba aspectos que vão além de questões monetárias ou técnicas, acrescentando desafios políticos, transformação social, sustentabilidade e autonomia.

Em grande parte das organizações, é pouco provável que todas as necessidades financeiras sejam atendidas apenas por doadores motivados pela causa. Além desses doadores, é essencial buscar financiadores que possam contribuir com quantias mais significativas. Todos os financiadores, sejam eles

pequenos sejam grandes, indivíduos, empresas ou o governo, devem participar efetivamente da comunidade.

Segundo Armani (2008), uma Organização da Sociedade Civil (OSC) não obtém legitimidade apenas por meio do apoio de poucos cidadãos que defendem sua causa. A verdadeira legitimidade surge quando a entidade conta com o respaldo de diferentes setores da comunidade, seja por meio de patrocínios empresariais, apoio dos funcionários dessas empresas, doações regulares seja por trabalhos voluntários. Quanto maior o envolvimento das pessoas, mais ideias serão geradas, mais apoio será conquistado e, como resultado, mais recursos estarão disponíveis para melhorar os serviços prestados e fortalecer ainda mais a causa.

Percebe-se, com as falas dos autores, que a sustentabilidade financeira em uma OSC se refere à capacidade de obter recursos suficientes para cobrir os custos operacionais, programas e projetos a longo prazo, proporcionando a continuidade das atividades e a busca dos objetivos sociais. O estudo desse aspecto envolve a elaboração de planos de captação de recursos, a avaliação do impacto das estratégias adotadas e a identificação de desafios e oportunidades específicas relacionadas à sustentabilidade financeira da OSC. De acordo com Armani (2001), sabe-se que as OSC têm diversas dimensões de sustentabilidade, não somente a econômica.

Nesse contexto de grandes mudanças as ONG têm sido desafiadas a se fortalecerem institucionalmente, como condição à sua sustentabilidade. O desenvolvimento organizacional e institucional das organizações da sociedade civil tornou-se, assim, mais uma das unanimidades presentes nos círculos da cooperação ao desenvolvimento. Em nome do desenvolvimento das organizações, muito se debate, programas de capacitação se realizam, recursos são investidos e grandes expectativas são anunciadas (Armani, 2001, p. 8).

Em princípio, o estudo sobre estratégias para captação de recursos e sustentabilidade financeira em OSC busca fornecer ideias, boas práticas e recomendações para fortalecer a capacidade dessas organizações em obter recursos financeiros, promovendo, com isso, a sua ascensão e o impacto positivo na sociedade.

O foco do trabalho está centrado na seguinte questão: quais são os resultados das estratégias de captação do NCC na sua sustentabilidade econômica?

Presume-se que os resultados estejam condicionados à eficácia das estratégias na captação de recursos, ou seja, demonstração de resultados positivos que trazem benefícios substanciais à Comunidade local. O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar e descrever os resultados das estratégias de captação do NCC na sua sustentabilidade econômica. Para isso, será realizado um levantamento de dados baseado em informações coletadas, entrevistas e métodos de observação feitos dentro do NCC.

Diante dessas considerações, os objetivos específicos desta análise estão fundamentados nas seguintes ações:

- Identificar as dimensões de sustentabilidade em OSC - inclui captação de recursos públicos e privados;
- Descrever e avaliar as práticas de captação de recursos do NCC Belém;
- Comparar as práticas de captação com os resultados da ação da OSC (número de pessoas atendidas, receitas totais do tempo estudado, aumento ou diminuição de fontes de receitas).

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo estudar sobre a sustentabilidade das OSC, como é feita a captação de recursos públicos, privados, recursos econômicos não financeiros, como também a Avaliação de Resultados. De acordo com Furasté (2010), o referencial teórico do trabalho visa a esclarecer como se fundamentará o trabalho.

referencial teórico: trata-se da apresentação do embasamento teórico sobre o qual se fundamentará o trabalho. São os pressupostos que darão ' suporte à abordagem do trabalho (Furasté, 2010, p. 137).

### 2.1 Terceiro Setor

O Terceiro Setor possui uma história rica e diversificada. Segundo Levitt (*apud* Alves Junior, 2010, p. 23), o início das organizações do Terceiro Setor começou em 1601 na Inglaterra. Durante esse período, a Rainha Elizabeth I inaugurou uma legislação dedicada a estruturar o combate à pobreza, um esforço que foi financiado pelos recursos adquiridos dos impostos estaduais. Essa iniciativa marcante não apenas estabeleceu um precedente para o envolvimento organizado em questões sociais, mas também lançou as bases para o desenvolvimento subsequente do Terceiro Setor.

Avançando para o século XX, observa-se um fenômeno de crescimento e proliferação significativos nesse setor. Salamon (*apud* Alves Junior, 2010, p. 24) categoriza a expansão e disseminação global do Terceiro Setor durante a metade do século como “uma nova onda associativa”. Esse período foi marcado pela emergência de centenas de milhares de organizações que operavam fora das esferas governamentais e privadas, com a missão expressa de servir o público.

Este desenvolvimento histórico sublinha a evolução contínua do Terceiro Setor de um esforço legislativo na Inglaterra para se tornar uma força global. É evidente que o setor tem se adaptado e expandido em resposta às necessidades sociais emergentes e às mudanças contextuais, como destacado pela “nova onda associativa” de Salamon (*apud* Alves Junior, 2010, p. 24).

O Terceiro Setor tem uma história enraizada em práticas filantrópicas. A filantropia têm sido a espinha dorsal de suas operações ao longo dos séculos. Na Europa, a filantropia esteve no centro da emergência do Terceiro Setor. Segundo Mckinsey & Company (*apud* Alves Junior, 2010, p. 24), nota-se que, no Brasil, a

filantropia teve suas raízes no século XVII, marcada significativamente pelas ações sociais promovidas pelas Santas Casas de Misericórdia. Estas instituições representaram um marco importante, institucionalizando o atendimento às pessoas carentes e sinalizando o advento de um setor organizado dedicado ao serviço social no país.

Segundo Junior (2010), as organizações do terceiro setor demonstram ser uma resposta às necessidades da sociedade que nem sempre eram atendidas pelo Estado ou pelo mercado. Segundo Fischer e Falconer (*apud* Alves Junior, 2010, p. 24), elas têm suas origens em movimentos sociais e políticos que eram resistência ao regime militar.

Segundo Fischer e Falconer (*apud* Alves Junior, 2010, p. 24), a relevância dos movimentos sociais é inegável. Nesse sentido, no Brasil, o advento do Terceiro Setor está intrinsecamente ligado à redução do envolvimento do governo na esfera social. Ainda, segundo o autor, o Estado brasileiro, em particular, tem se empenhado em delegar a responsabilidade dos serviços sociais à sociedade civil, uma estratégia que resulta na diminuição de seus encargos administrativos. Essa abordagem proporcionou um ambiente propício para a expansão das entidades privadas dedicadas a objetivos públicos no território nacional.

Conforme Mckinsey & Company (*apud* Alves Junior, 2010, p. 24), este momento histórico representa não apenas um passo significativo na evolução do Terceiro Setor no Brasil, desde as iniciativas das santas casas de misericórdia até as organizações contemporâneas que conhecemos hoje. Portanto, o Terceiro Setor continua sendo um pilar vital na promoção do bem-estar social, aprimorando vidas e comunidades.

Define-se terceiro setor como:

Conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais (Cabral, 2007, p. 2).

Salamon (*apud* Alves Junior, 2010, p. 33) define o Terceiro Setor como um extenso grupo de entidades privadas e autônomas, caracterizadas pela não distribuição de lucros entre seus integrantes. Estas instituições operam de forma voluntária, sem obrigatoriedade de adesão por parte das pessoas e mantêm



independência do governo. Elas abrangem áreas como saúde, educação e organizações não-governamentais focadas em desenvolvimento e direitos humanos.

Kisil (*apud* Alves Junior 2010, p. 33) descreve o terceiro setor como complementar aos outros dois setores principais: o primeiro setor, representado pelo governo, que exerce um papel regulatório e de implementação de políticas públicas e decisões legais, e o segundo setor, o mercado, em que os interesses são regulados pelos indivíduos participantes, sem foco em bens públicos.

## 2.2 Sustentabilidade e gestão

A sustentabilidade no Terceiro Setor é vista não apenas como um conceito social, mas também como um elemento fundamental para o progresso e desenvolvimento de uma nova ordem mundial. Conforme destacado por Barbieri (*apud* Alves Junior, 2010, p. 75), essa ênfase na sustentabilidade é atribuída ao papel vital que as organizações desempenham no panorama social. Segundo o autor, estas organizações, com uma visão não comprometida por preocupações de curto prazo, como eleições e mandatos partidários, têm a capacidade de se concentrar em interesses de longo prazo que beneficiam a sociedade como um todo.

O conceito de "autossustentação" tem sido associado às OSCs desde o início, mas ganhou maior destaque e solidez no terceiro milênio. Isso ocorreu devido ao progresso nas conversas sobre sustentabilidade e no desenvolvimento de estratégias para manter estas organizações (Armani, 2004). Nesse sentido, o conceito de sustentabilidade diz que é necessário conseguir suprir as necessidades presentes sem arriscar os recursos para as necessidades futuras da sociedade. Esse conceito é divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e conta com ampla divulgação no meio empresarial.

Conforme Marcondes (*apud* Alves Junior, 2010), as OSC lutam diariamente para manter austeridade, responsabilidade e transparência nas suas ações. Precisam provar, ao longo do tempo, a sua capacidade em gerir recursos de toda ordem. São desafiadas a sobreviver sendo economicamente viáveis e sem desviar de sua finalidade, promovendo o bem-estar social.

Ou seja, uma organização sustentável precisa ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável. Sendo assim, as ações de sustentabilidade precisam atuar como suporte das estruturas de gestão

das organizações, e não apenas como ações pontuais (Marcondes, 2007, p. 60 *apud* Alves Júnior, 2010, p. 60).

Sobre a gestão organizacional do terceiro setor, sabe-se que diversas delas nasceram pela iniciativa de pessoas com capacidade de liderança e preocupação com os acontecimentos originados pela pobreza, desigualdade social, pelas carências educacionais e carências de profissionalização de nossa sociedade. Segundo (Camargo *et al.*, 2001), essa etapa pode ser chamada de fase da iniciativa, definindo-se pela informalidade e pelo idealismo dos participantes. A consequência disso é que havia uma falta de clareza sobre a missão, a visão e os valores da organização, gerando, assim, a falta de uma gestão eficiente (Camargo *et al.*, 2001).

Consequentemente, as OSC têm sido desafiadas a pensar uma nova maneira de gestão. Armani (2004) afirma que a organização tem o dever de informar aos seus financiadores como os recursos obtidos são aplicados. Isso é essencial, pois, como aponta o autor, a legitimidade de tais entidades pode ser questionável e uma organização que não demonstra transparência em suas finanças pode provocar desconfiança.

Diante disto, surge a importância da contabilidade nas instituições para fornecer informações claras sobre a gestão, tanto para os financiadores quanto para a sociedade em geral. Nesse contexto, França (2007) destaca que, através de seus instrumentos de comunicação, a contabilidade não apenas promove a transparência, mas também permite que a entidade preste contas de suas atividades.

Apesar de, frequentemente, se observar a sustentabilidade sob a perspectiva da diversificação das fontes de financiamento, ela também está atrelada a uma variedade de fatores complexos que destacam a importância da profissionalização dessas organizações. De acordo com McKinsey&Company (2001), a luta por sustentabilidade sinaliza o término da dependência governamental, levando à necessidade de (a) diversificar meios de financiamento; (b) criar projetos para geração de receita; (c) aprimorar a capacitação de recursos humanos e voluntários; (d) engajar membros associados às organizações (e) implementar estratégias de comunicação; (f) mensurar resultados; e (g) formular uma gestão altamente eficaz.

### **2.3 Captação de recursos públicos e privados**

A obtenção de recursos públicos pelas Organizações da Sociedade Civil (OSC)

é uma prática regulamentada e muito importante para o financiamento de projetos e das atividades sociais. As OSC podem firmar parcerias com órgãos governamentais em diferentes níveis (federal, estadual e municipal) para obter recursos públicos, desde que atendam aos requisitos e critérios estabelecidos pelas leis e pelos regulamentos pertinentes.

As crescentes parcerias entre movimentos sociais e ONGs com o poder público, especialmente em nível local, mostram o interesse destas organizações em intervir, com a sua autonomia e identidade, no processo das políticas públicas, nos conselhos dialogando com representantes de órgãos públicos e mesmo desenvolvendo projetos conjuntos (Armani, 2001, p. 5).

O Marco Regulatório do terceiro setor é regido por algumas leis. Entre elas, está a 13019/2014 (Brasil, 2014), lei que estabelece normas e procedimentos para a realização de parcerias entre o poder público e as OSC, buscando garantir maior transparência, eficiência e participação social nas parcerias, bem como fortalecer a atuação das OSC na execução de políticas públicas. O conteúdo da lei visa a promover uma gestão mais transparente dos recursos públicos, promovendo legitimidade, impessoalidade e moralidade em todas as etapas. A lei obriga a assinatura de um contrato. Esse fato impacta na organização das entidades, uma vez que elas não podem simplesmente ir gastando sem prestar contas e desviar da finalidade.

A lei ressalta que:

Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação (Brasil, 2014, p. 7).

A obtenção de recursos privados é uma importante fonte de financiamento para as Organizações da Sociedade Civil (OSC). As OSC podem buscar apoio financeiro junto a empresas, fundações, indivíduos e outras entidades privadas para sustentar suas atividades e seus projetos sociais. A captação de recursos privados é uma prática comum e pode ser realizada de várias maneiras, dependendo da estratégia adotada pela OSC e do tipo de doador que se pretende alcançar.

Segundo o estudo "As organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, despesas e recursos", realizado por Landim e Beres, em colaboração com a The John

Hopkins University, o governo contribui com 14,5% do financiamento para as OSCs. Cruz e Estraviz (*apud* Pessil, 2020, p. 22) explicam que o apoio governamental pode ser fornecido de duas maneiras: por meio de convênios e de concursos públicos de projetos. Nos convênios, a parceria se estabelece entre a entidade e o governo (geralmente municipal ou estadual) com interesses alinhados, diferentemente das relações contratuais habituais. Aqui, a OSC executa um serviço que seria responsabilidade do governo, recebendo, por isso, remuneração para continuar prestando esse serviço à comunidade. Já nos contratos, definidos por Cruz e Estraviz (*apud* Pessil, 2020, p. 22), há um acordo entre partes que se comprometem com obrigações específicas e, no caso do governo, esses contratos com organizações sem fins lucrativos devem ser precedidos de licitações. Em concursos de projetos, são publicados editais detalhando condições, formatos de propostas, prazos, critérios de julgamento e seleção, além dos montantes a serem financiados.

Segundo o livro *Gestão de organizações da sociedade civil*, de autoria de Michel Freller, esta captação é fundamental para a viabilização de muitos projetos, empreendimentos sociais e Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Em escala global, essa fonte de financiamento é predominantemente a mais utilizada, representando uma ampla base de doadores e os maiores montantes direcionados para diversas iniciativas.

É fundamental que as OSCs apresentem seus objetivos de forma clara ao solicitar apoio financeiro de empresas, já que, como Barbosa e Oliveira (*apud* Pessil, 2020, p. 23) salientam, as empresas privadas só oferecem suporte a organizações que demonstrem credibilidade e tenham causas relevantes. Os investimentos das empresas nas OSCs são também estratégias de marketing, utilizadas para promover seus produtos e serviços e ganhar credibilidade aos olhos dos clientes atuais e potenciais, a partir da associação com as OSCs apoiadas. Barbosa e Oliveira (*apud* Pessil, 2020, p. 23) também destacam a importância das relações interpessoais nas parcerias. Ao buscar apoio, é essencial engajar um defensor da causa, que, uma vez convencido pela proposta, colaborará com o projeto, equilibrando as necessidades da empresa com suas próprias convicções.

Por outro lado, os indivíduos, embora possam doar valores menores, também desempenham um papel crucial no financiamento do Terceiro Setor. As suas doações podem ser tanto regulares quanto esporádicas e vão além de simples contribuições monetárias. Muitos oferecem seu tempo, servindo em posições de liderança dentro

das organizações ou ajudando em suas atividades diárias. Além disso, doações em forma de serviços profissionais, como fotografia ou design gráfico, são comuns e extremamente valiosas.

É fundamental que as OSC tenham uma estratégia bem definida para a captação de recursos privados. Devem ser incluídas a identificação do público-alvo, a comunicação efetiva das suas causas e seus resultados, a transparência na utilização dos recursos e o cultivo de relacionamentos sólidos com os doadores. Portanto, a diversificação das fontes de financiamento é essencial para garantir a sustentabilidade financeira da organização ao longo do tempo. As OSC tiveram sua origem com o programa comunidade solidária, um programa social que foi criado no Brasil durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Esse programa foi coordenado pela então primeira-dama do país, Ruth Cardoso, e tinha como objetivo promover ações e políticas de combate à pobreza e à desigualdade social.

Segundo matéria escrita pela Fundação FH Coprograma, Comunidade Solidária tinha uma abordagem descentralizada e buscava incentivar a participação ativa da sociedade civil e das comunidades no desenvolvimento de projetos e ações sociais. De acordo com Simone Coelho (*apud* Cardoso, 2020), ele estimulava a formação de parcerias entre governo, empresas privadas, organizações não governamentais (ONGs) e comunidades locais para promover o desenvolvimento social e a melhoria das condições de vida das pessoas em situação de pobreza. Com o passar do tempo, este programa deu lugar a novas maneiras de captar recursos da iniciativa privada, uma delas é o ISP, o chamado investimento social privado.

## **2.4 Recursos não financeiros**

Os recursos não financeiros também são fundamentais para a realização de suas missões. Esses recursos, que vão além das cifras monetárias, constituem um conjunto diversificado que impulsiona a capacidade das OSC de alcançar um impacto duradouro e sustentável na sociedade

Um dos recursos mais preciosos que as OSC podem mobilizar é o voluntariado. Isso porque o trabalho voluntário não apenas expande a força de trabalho disponível, mas também transmite a ideia de propósito e comprometimento na busca dos objetivos da organização. Pessoas dispostas a doar seu tempo, suas habilidades e sua energia enriquecem as operações da OSC com uma variedade de perspectivas e

competências, contribuindo para a inovação e a eficiência. Segundo Salamon e Anheier (*apud* Alves Junior, 2010, p. 154), as organizações necessitam de pessoas ou grupo de pessoas com ânimo para o voluntariado, que estariam envolvidas tanto no financiamento das atividades quanto na elaboração de projetos com ideias inovadoras para captar recursos e acrescentar credibilidade e transparência às atividades da organização.

As OSC, ainda, se beneficiam do compartilhamento de habilidades e conhecimentos. Membros ativos, voluntários e parceiros trazem consigo expertise específica, experiências de vida e conhecimentos técnicos que enriquecem a tomada de decisões, a resolução de problemas e a execução de projetos. A capacidade de acessar a essa base de conhecimento diversificada amplia a eficácia da OSC e eleva sua credibilidade perante as partes interessadas, condição que, para Armani (2001), corresponde à dimensão política ou institucional de uma OSC, que será revisada na parte teórica deste trabalho.

De acordo com Alves Jr. (2010), outro recurso não financeiro é a ampliação da rede de parceiros. Essas alianças podem gerar acesso a financiamento, compartilhamento de recursos, oportunidades de capacitação e visibilidade ampliada. Essa rede de conexões fortalece a capacidade da OSC de influenciar políticas públicas, promover a conscientização e criar um impacto mais amplo e transformador.

Segundo as falas dos autores, os recursos não financeiros desempenham um papel importante na capacidade de as Organizações da Sociedade Civil alcançarem seus objetivos e, com isso, promoverem impacto. O voluntariado, a contribuição de habilidades e conhecimentos, a formação de parcerias e redes, bem como a influência e a visibilidade, por sua vez, constituem uma rede de ativos valiosos que, quando combinados de maneira estratégica, enriquecem a eficácia e a relevância das OSC. Assim, é obrigatório reconhecer e cultivar esses recursos não financeiros para construir uma sociedade mais justa, igualitária e sustentável.

## **2.5 Avaliação de Resultados**

Um processo importante dentro das OSC é a avaliação de resultados. Um estudo realizado por Falconer (*apud* Alves Junior, 2010, p. 157), em 1999, categorizado sob 'Transparência', enfoca a "promessa do terceiro setor" no contexto brasileiro. Esse trabalho destaca um fator adicional ligado à sustentabilidade das

ONGs, enfatizando a qualidade dos serviços oferecidos. Esta qualidade é definida pelo emprego eficaz dos recursos disponíveis e uma avaliação criteriosa sobre as prioridades, considerando os recursos disponíveis, as necessidades do público-alvo e as opções existentes. Ainda, segundo o autor, para as organizações em questão, a avaliação dos projetos representa uma valiosa chance de demonstrar a excelência dos seus serviços aos financiadores. Além disso, permite a quantificação dos resultados, visando a assegurar a continuidade do apoio financeiro. Em outro estudo realizado por Jadon (*apud* Alves Junior, 2010, p. 157), em 2005, o autor aborda a complexidade e a diversidade das organizações sem fins lucrativos, destacando um dos principais motivos que sublinham a importância de profissionalizar a gestão social. Jadon aponta, em um primeiro momento, que o crescimento do Terceiro Setor é a razão fundamental para o surgimento desses motivos. Entre eles, destaca-se a necessidade de uma gestão social eficiente para garantir a sustentabilidade. Isso implica tomar medidas como diversificar as fontes de financiamento, criar projetos para geração de receita, profissionalizar a gestão de recursos humanos e voluntariado, atrair membros para as organizações, implementar estratégias eficazes de comunicação, adotar paradigmas para a avaliação de resultados sociais, e desenvolver uma estrutura gerencial adequada.

Na opinião de Ehlers e Calil (2004), o monitoramento de um projeto, de um programa ou de um plano estratégico de uma organização pode ser entendido como o acompanhamento sistemático das atividades e das ações executadas, dos produtos, resultados e impactos gerados, ou de quaisquer outras dimensões que se pretenda acompanhar. O monitoramento e a avaliação caracterizam-se como outras chaves para a sustentabilidade (Alves Junior, 2010, p. 158-159).

Resumindo as falas dos autores, as práticas formuladas para o monitoramento e a avaliação devem ser simples, facilitando a implantação do processo e sua incorporação à rotina da organização. Algumas das práticas utilizadas são reuniões periódicas de avaliação, avaliação das parcerias com o governo e realização de fóruns de avaliação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo tem como objetivo pesquisar e avaliar as estratégias de captação de recursos e qual impacto na sustentabilidade econômica do NCC Belém. De acordo com Furasté (2010), a metodologia é a parte onde se faz uma explicação mais detalhada do que se pretende pesquisar e responder no trabalho.

metodologia: definição explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata dos procedimentos técnicos, das modalidades de atividades, dos métodos que serão utilizados. Procura responder as questões: O quê? Onde? Como? Quando? Ou outras pertinentes ao conteúdo. É a explicação do tipo de pesquisa que será feita, do instrumental a ser utilizado (questionário, entrevista etc), da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. Vai depender, é claro, da natureza do trabalho, do tipo de pesquisa e dos objetivos propostos (Furasté, 2010, p. 137).

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

A abordagem da pesquisa será mista, podendo utilizar conceitos da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa, uma vez que serão levantados números básicos da organização e também será discutido de forma qualitativa como se pode construir a sustentabilidade econômica da organização.

As abordagens qualitativas e quantitativas são necessárias, mas segmentadas podem ser insuficientes para compreender toda a realidade investigada. Em tais circunstâncias, devem ser utilizadas como complementares. Logo, a literatura da área aponta claramente que a pesquisa quanti-qualitativa/quali-quantitativa e/ou mista consiste em uma tendência que indica o surgimento de uma nova abordagem metodológica. Uma abordagem que possibilite mais elementos para descortinar as múltiplas facetas do fenômeno investigado, atendendo os anseios da pesquisa. Caracteriza-se como um movimento científico, que se opõe a histórica dicotomia quantitativa-qualitativa (Souza; Kerbauy, 2017, p. 40).

#### **3.2 Coleta de dados**

Segundo Fossati e Luciano (2008), a coleta de dados refere-se ao processo de escolha de técnicas, criação de roteiros e reunião de dados, sendo sistemático e estruturado para reunir informações pertinentes para responder a uma determinada questão de pesquisa, testar hipóteses ou avaliar uma situação. Esses dados,



dependendo de sua natureza, podem ser quantitativos ou qualitativos e são coletados por meio de diversas técnicas e ferramentas.

A coleta de dados é um processo para buscar informações da realidade, sendo necessário ter o conhecimento adequado antes do início de qualquer estudo exploratório (Alyrio, 2009).

O desejo e a necessidade de conhecimento são inerentes à natureza humana. Informar-se é fundamental, sobretudo quando se trata de obter um conhecimento antecipado que proporcione uma visão do que está acontecendo ou por acontecer, permitindo identificar comportamentos, diante de fatos ou situações presentes ou futuras, nos níveis individual e grupal (Alyrio, 2009, p. 204).

Para atingir os objetivos propostos, será preciso coletar algumas informações, tais como: dados gerais e histórico da organização, descrição de quais são as estratégias de captação de recursos da organização e, também, possíveis percentuais que cada uma representa no total de recursos captados. Será levantado também qual a condição atual da sustentabilidade financeira da organização e como tem se comportado historicamente.

Em Ciências Sociais, existe a possibilidade da obtenção de informações através da observação direta dos sujeitos da pesquisa. As investigações que utilizam desses procedimentos tendem a ter um significativo nível de exatidão. E muitas investigações desenvolvidas através da observação dão a possibilidade do controle das variáveis independentes e chegam a ser consideradas experimentais (Gil, 1991, p. 94 *apud* Alyrio, 2009, p. 205).

As informações utilizadas para realização do estudo foram obtidas tanto de fontes primárias quanto de fontes secundárias. As informações vindas de fontes primárias serão resultadas de observações no local e de entrevistas com gestores, já as de fontes secundárias, por sua vez, virão de obras já publicadas, como relatórios, sites, dados censitários e pesquisas realizadas. Também, foram utilizados os anuários dos anos de 2017 a 2022 que foram disponibilizados pela organização, com o adendo que o de 2018 não foi encontrado nos arquivos, portanto, algumas análises ficaram pendentes.

### **2.3 Análise dos dados**

A organização das informações será feita por meio de texto descritivo do histórico e da condição atual da organização, texto descritivo dos projetos realizados dentro do NCC Belém acrescido de imagens, documentos e outras fontes fornecidas

pela organização, como gráficos e tabelas que demonstrem a contribuição de cada fonte de recursos para o total captado.

A análise será feita mediante comparação entre os números do NCC Belém pré e pós-pandemia. Será feita, ainda, a análise das estratégias de captação que serão fundamentadas a partir de pesquisas bibliográficas. Também, será analisado qual o impacto que a captação de recursos gera dentro do NCC Belém e da comunidade.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esta parte do trabalho apresentará uma exposição detalhada sobre a organização em foco. Será descrito a sua origem, o desenvolvimento estrutural e os projetos significativos por ela realizados. Também serão examinadas e descritas as principais estratégias para captação de recursos e serão observados os possíveis impactos na sustentabilidade financeira da organização.

### **4.1 Dados da organização**

O NCC Belém é uma organização criada entre a colaboração da Brigada Militar e os cidadãos de Belém Novo e regiões próximas. Este projeto surgiu como uma ponte para unir a instituição militar à população local, visando ao desenvolvimento social e ao fortalecimento dos laços comunitários.

O ponto de partida do NCC Belém foi em 2002, inicialmente como uma iniciativa informal liderada por voluntários sob a orientação da Brigada Militar. O "sopão comunitário" do Loteamento Chapéu do Sol, servido religiosamente todas as sextas-feiras, foi o primeiro passo desse movimento de transformação social. A reação foi tão positiva que, em agosto de 2004, a iniciativa cresceu para além das expectativas, tornando-se uma entidade jurídica oficial.

O NCC Belém tem uma missão: oferecer, às comunidades de Belém Novo e arredores, oportunidades de trabalho, geração de renda e fomento ao desenvolvimento sustentável e integrado. As metas incluem promover a justiça social, o respeito pelo meio ambiente, o crescimento comunitário e o fortalecimento da autoestima dos indivíduos. Esses objetivos são alcançados por meio de uma abordagem multifacetada que inclui atividades culturais, sociais, educacionais, oficinas e palestras.

Este progresso notável foi reconhecido em 2006, quando o NCC Belém foi agraciado com o Prêmio Direitos Humanos da UNESCO. A educação é uma das principais áreas de impacto, com muitos estudantes sendo encaminhados para o mercado de trabalho e retomando seus estudos acadêmicos, alguns alcançando, inclusive, o ensino superior.

Hoje, a iniciativa contribui para o desenvolvimento profissional de oito comunidades abrangidas pela região de Belém Novo: Belém Novo, Chapéu do Sol, Lami, Ponta Grossa, Hípica, Restinga, Boa Vista e Lageado.

## **4.2 Projetos da organização**

A organização realiza diversos cursos e projetos no seu dia a dia, sendo eles divididos em três departamentos: Cultural, Educacional e Profissional. Dentre todos, os que mais se destacam são: o curso de Auxiliar Administrativo, Recondicionamento de computadores e o projeto Apoio Educacional + Família, que surgiu durante a pandemia com o objetivo de auxiliar as famílias mais carentes durante um período difícil enfrentado por todos nós. A seguir, são apresentadas e descritas brevemente algumas dessas iniciativas.

### **4.2.1 Auxiliar Administrativo**

A organização oferece um curso de Auxiliar Administrativo desenhado para equipar indivíduos com as habilidades e os conhecimentos necessários para competir no mercado de trabalho administrativo. Esse curso é valorizado não só pela qualidade do ensino, mas também pela relevância prática das competências adquiridas. As visitas de campo e observações realizadas indicam que o curso é excepcionalmente popular entre a comunidade, atraindo mais candidatos em relação às vagas disponíveis, o que atesta sua eficácia e demanda.

O interesse pelo curso reflete o reconhecimento da comunidade sobre a importância de habilidades administrativas no mundo profissional contemporâneo. A capacitação oferecida transcende o ensino técnico; ela prepara os participantes para serem solucionadores de problemas, comunicadores e membros de qualquer equipe de trabalho. Devido à sua popularidade, a organização está considerando maneiras de expandir a oferta do curso, para atender ao crescente interesse e assegurar que mais membros da comunidade possam se beneficiar desta formação profissional.

Com uma grade curricular elaborada e instrutores especializados, o curso de Auxiliar Administrativo é mais do que um programa educacional. A organização está comprometida em atualizar e melhorar o curso para manter sua relevância e eficácia,

garantindo, dessa forma, que os participantes estejam preparados para os desafios e as oportunidades.

#### 4.2.2 Recondicionamento de computadores

O projeto CRC Zenit Belém nasceu de uma colaboração com a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) e representa um marco na sustentabilidade tecnológica e educação. Ele envolveu o recondicionamento de computadores que seriam descartados pelo setor público. Esses dispositivos, em vez de se tornarem resíduos eletrônicos, foram cuidadosamente restaurados por alunos. O objetivo era revigorar cada máquina para que pudesse servir novamente como recurso valioso em escolas, bibliotecas, associações comunitárias e telecentros.

No ano de 2019, o programa celebrou a formação de 130 estudantes, que adquiriram habilidades práticas e teóricas durante o curso. Adicionalmente, aproximadamente, 30 jovens promissores foram reconhecidos como capacitadores juniores, evidenciando o papel do projeto na promoção da liderança e capacitação técnica entre a juventude. Houve a entrega de cerca de 150 computadores para laboratórios de informática em escolas públicas e instituições beneficentes, com um enfoque particular nas necessidades da região do extremo sul de Porto Alegre.

A extensão do impacto do projeto pode ser medida não apenas pelo número de computadores recondicionados, mas também pelo potencial de transformação social que eles representam. Cada equipamento doado abre portas para o conhecimento e para as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para membros de comunidades carentes.

#### 4.2.3 Apoio Educacional + Família

Lançado em 07 de Maio de 2020, este projeto teve como meta inicial alcançar 60 crianças, mas seu impacto ultrapassou as expectativas. Em um momento crítico, durante a pandemia global, a iniciativa se tornou importante para inúmeras famílias, provendo não apenas apoio material, mas também sustentação educacional e emocional. A organização mobilizou recursos e esforços para distribuir cestas básicas, kits de higiene e caixas de leite essenciais para o bem-estar das famílias afetadas pela crise.

As educadoras sociais desempenharam um papel relevante, garantindo que a educação não fosse negligenciada. Com dedicação, elas preparavam e entregavam atividades lúdicas e pedagógicas nas residências das crianças, mantendo vivo o vínculo com o aprendizado e a escola, apesar dos desafios impostos pelo isolamento social. Esse esforço conjunto garantiu que as crianças, na faixa etária de 7 a 13 anos, continuassem a crescer intelectual e socialmente.

O projeto, que visava a assistir 60 crianças, acabou por atender cerca de 111 jovens beneficiados. Além de atender às necessidades básicas, essas ações fortaleceram a resiliência comunitária e sublinharam a importância da solidariedade. O sucesso do programa demonstra que, mesmo diante de circunstâncias adversas, é possível gerar mudanças significativas e positivas, reafirmando o compromisso da organização com o desenvolvimento integral das crianças e o suporte às suas famílias.

### **4.3 Análise das estratégias de captação de recursos e impactos na sustentabilidade financeira**

Neste capítulo, será feita a análise de todos os dados relacionados às práticas de captação de recursos da organização, qual é a mais impactante e como é feito esse recolhimento. Também, serão apresentados números referentes à sustentabilidade financeira da organização e se é possível dizer se ela se mantém sustentável ao longo dos anos.

#### **4.3.1 Apresentação e análise do processo de Captação de Recursos**

A variação na arquitetura administrativa das entidades é perceptível na abordagem adotada por elas para a aquisição de fundos. Para Falconer (1999, p. 21), destacam-se três componentes cruciais associados a essa dinâmica: a sustentabilidade financeira, a clareza na prestação de contas e o estabelecimento de uma malha colaborativa de aliados.

Durante o período de análise dos dados, observa-se a estrutura operacional do NCC Belém. É evidente que a entidade tem uma rede diversificada de suporte financeiro. Os pilares dessa sustentação econômica são as contribuições dos doadores e parceiros, que se manifestam em diversos métodos criativos e práticos,

desde a participação em editais até iniciativas comunitárias, como rifas e eventos beneficentes. Essas estratégias diversificadas não apenas fortalecem a base financeira da organização, mas também espelham a adaptabilidade e o compromisso com sua missão.

A relação amigável com um condomínio localizado no extremo sul de Porto Alegre exemplifica essa interdependência, em que doações regulares se tornam o alicerce para a manutenção das atividades essenciais do Núcleo. Esses fundos são vitais para que contas básicas sejam atendidas, garantindo que os serviços prestados à comunidade continuem fluindo sem interrupções.

Entretanto, um dos métodos de captação de recursos vem da habilidade do NCC Belém em articular projetos e captar editais, para isso foi de extrema importância a conversa e a entrevista feita com o gestor da organização, pois ele revelou mais detalhes sobre todos esses processos. Antes da pandemia, uma equipe multifacetada dedicava-se a essa função vital, mas a crise sanitária impôs uma reestruturação. O gestor assumiu essa frente, em uma manobra de contenção de despesas que reflete a realidade de muitas organizações do terceiro setor durante esse período crítico. Por outro lado, ele forma uma equipe multifacetada para adequar-se e ver a possibilidade de concorrer à verba ofertada no projeto. Um ponto que a organização é insuficiente nas captações de recursos via editais é que falta um profissional responsável por controlar a divulgação dos editais. Nesse sentido, hoje, o NCC não possui esse profissional, o que pode acarretar algumas falhas na hora da captação.

A transparência na prestação de contas é outra ferramenta estratégica usada para cultivar a confiança e o compromisso dos parceiros. Relatórios financeiros detalhados e atualizações regulares nas redes sociais são feitos, em que é exibido, para a comunidade, todo o trabalho realizado pela organização durante o ano. São práticas adotadas para assegurar que cada contribuição é valorizada e tem seu impacto multiplicado na vida dos beneficiários.

Apesar desses esforços, a organização enfrenta o dilema da insuficiência de recursos. Um exemplo palpável é o terreno adquirido em 2017, com planos de expansão, que permanece aguardando recursos. Há 6 anos, um dos idealizadores do NCC ambicionava o crescimento da organização. Foi adquirido um terreno para expansão. A aquisição deste terreno foi resultado de um plano de ação mostrando aos doadores a necessidade de expansão do espaço físico da organização, terreno este que já se encontra escriturado aguardando apenas recursos para construção de

novas salas de aula e quadras poliesportivas. Este desafio ressalta a necessidade urgente de novas estratégias de financiamento para materializar os sonhos de crescimento da instituição.

A busca por soluções inovadoras de financiamento não é apenas uma questão de sobrevivência, mas uma prova do comprometimento da organização com sua causa e comunidade. A determinação em superar esses obstáculos financeiros é o que continuará a impulsionar a organização, garantindo que seu trabalho não apenas persista, mas também prospere nos anos seguintes.

#### 4.3.2 Apresentação e análise da sustentabilidade financeira

Foi feita uma análise da sustentabilidade financeira da organização tendo como base o período de 2017 até 2022, dados que foram retirados dos anuários fornecidos pela organização. Dessa forma, foram analisados os percentuais que cada recurso financeiro tem sobre o total das receitas e, depois, foi feita uma leitura do que cada um desses recursos representa no ano citado. Em seguida, foi feita uma análise em cima do número de atendimentos que a organização realizou neste período de tempo, ficando de fora apenas o ano de 2018, pois não foram obtidos dados deste ano junto à organização.

O NCC possui diversos tipos de fontes de renda. Nesse sentido, para melhor entendimento, foram separados por grupos de doação e, em seguida, uma breve apresentação de cada um deles foi feita, para a análise dos dados, tendo a seguinte distribuição.

Quadro 1 – Classificação das fontes de arrecadação

Categoria	Detalhes
Doações Voluntárias PF	Pessoas Físicas
Doações Voluntárias PJ	Terra Ville, Fundação Empresarial, Pessoas Jurídicas, Cyrela, Doação Empresarial
Projetos Captação Privados	Cooperforte, Viva Cidadania, Projeto Sicredi, Projeto família
Programas de Políticas Públicas	Funcriança, FASC, Projeto CRC
Transferências Fiscais	NFG, Doação a Nota é Minha



Categoria	Detalhes
Receitas Próprias	Brechó, Receitas livros, Receitas Brique, Trabalho Voluntário

Fonte: elaborado pelo autor com base nos anuários disponibilizados.

Logo abaixo foram descritas e explicadas cada fonte de receita que a organização trabalha.

### **Bloco 1 - Doações Voluntárias Pessoas Físicas**

São doações que entram na organização com a decisão do doador de apoiar uma causa, organização ou pessoa. Essa decisão pode ser motivada por diversas razões, como empatia, desejo de ajudar, benefícios fiscais ou afinidade com uma causa específica.

### **Bloco 2 - Doações Voluntárias Pessoas Jurídicas**

As doações de Pessoas Jurídicas para uma organização do terceiro setor referem-se às contribuições financeiras ou em espécie feitas por empresas a entidades sem fins lucrativos. Já a captação por editais realizada pela organização refere-se ao processo de obtenção de recursos financeiros ou apoios específicos por meio da participação em chamadas públicas ou concursos, geralmente promovidos por órgãos governamentais, empresas privadas ou outras instituições.

Esses editais são convocações formais que detalham oportunidades de financiamento para projetos ou programas em áreas específicas, como educação, saúde, meio ambiente, cultura, entre outras. O Terra Ville é um condomínio de luxo que se encontra na zona sul da capital, realizando suas doações por meio dos seus moradores. As fundações distinguem-se como entidades jurídicas únicas, pois diferem das sociedades e associações, que são constituídas por indivíduos (sendo as sociedades orientadas para o lucro e as associações sem fins lucrativos). Em contraste, as fundações são estabelecidas com base nos bens que as constituem. A Cyrela é uma empresa imobiliária que, através do Instituto Cyrela, procura ajudar diversos projetos que fomentem a educação para os mais jovens.

### **Bloco 3 - Projetos captação privados**

A exemplo da Cyrela, o Cooperforte, uma cooperativa de economia e crédito mútuo de funcionários de instituições financeiras públicas federais, também possui um instituto voltado a ampliar o alcance de suas atividades sociais, sendo criado em 2003.

Segundo o site do Viva Cidadania, o instituto foi fundado em 4 de setembro de 2013, também conhecido como Associação Brasileira para o Exercício da Plena Cidadania. Tem, como missão, promover a participação ativa em iniciativas sociais e arrecadar fundos para Comitês de Cidadania ou Organizações voltadas para ações sociais. Este instituto foca em apoiar uma variedade de projetos destinados a comunidades menos privilegiadas, visando ao seu crescimento e desenvolvimento. Além disso, o Instituto se dedica ao avanço socioeconômico, visando a melhorar as condições de vida das comunidades necessitadas e da sociedade em geral, enfatizando a importância do trabalho voluntário em diferentes áreas de solidariedade.

O Sicredi é uma cooperativa que atua no ramo bancário, ajudando diversas organizações com seus projetos. O NCC, por sua vez, foi uma dessas organizações que se beneficiou dos programas sociais oferecidos pelo Sicredi.

O projeto família foi um projeto desenvolvido pelo próprio NCC Belém na época da pandemia. A organização ajudou diversas famílias por meio de atividades pedagógicas, já que foi um período em que muitas crianças se encontravam sem aula.

### **Bloco 4 - Programas de Políticas Públicas**

Segundo o site da Prefeitura de Porto Alegre, o Funcriança, ou Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, foi estabelecido em 1991 em Porto Alegre, seguindo a criação do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA). Este fundo visa a arrecadar fundos e apoiar iniciativas que promovam e protejam os direitos de crianças e adolescentes, conforme as diretrizes do CMDCA.

A administração do Funcriança é responsabilidade da Junta Administrativa, subordinada à Secretaria Municipal do Desenvolvimento Social (SMDS). Esta secretaria gerencia as finanças do fundo, destinadas a implementar políticas de apoio a crianças e adolescentes, com programas específicos alinhados às decisões do CMDCA.

A utilização dos recursos do Funcionário é monitorada pelo CMDCA, pela Auditoria-Geral do Município e pelo Tribunal de Contas do Estado. Os recursos são totalmente alocados para as Entidades Registradas, com base na aprovação dos projetos que estas entidades submetem ao Conselho.

Ainda, segundo o site da Prefeitura de Porto Alegre, a FASC, ou Fundação de Assistência Social e Cidadania, atua como a entidade administrativa central da Política de Assistência Social na cidade de Porto Alegre. Esta fundação se dedica a fornecer serviços, programas e benefícios focados na integração social de indivíduos, famílias e comunidades em situações de vulnerabilidade e risco social. Já o projeto CRC tem como objetivo proporcionar a inclusão entre os alunos por meio da montagem e desmontagem de computadores.

### **Bloco 5 - Transferências Fiscais**

O programa Nota Fiscal Gaúcha tem como objetivo motivar a população a pedir o registro do CPF em notas fiscais durante compras, utilizando sorteios de prêmios em dinheiro como incentivo. Este programa também busca educar sobre o papel social dos impostos. Participando do Nota Fiscal Gaúcha, os cidadãos têm a chance de ganhar prêmios monetários, e as instituições sociais escolhidas por eles recebem doações financeiras, assim como as empresas envolvidas demonstram seu compromisso social com o Estado e a comunidade do Rio Grande do Sul. O programa Doação a Nota é minha é vinculado à NFG, segundo o Gestor do NCC.

### **Bloco 6 - Receitas Próprias**

São as receitas que a própria organização gera, através de brechós, biques e o trabalho voluntário, que é contabilizado com o número de horas trabalhadas que o indivíduo doa para a organização.

Para ilustrar os dados discutidos, o gráfico, a seguir, apresenta uma visão clara e detalhada das tendências e dos padrões observados. Este gráfico foi elaborado para destacar as correlações relevantes e, dessa forma, fornecer uma representação visual que facilita a compreensão das informações essenciais.

Para ilustrar os dados discutidos, são apresentados a seguir a Tabela 1 e o Gráfico 1, que contêm, respectivamente, os valores arrecadados ano a ano no

intervalo investigado, com cada fonte de receita, classificada segundo os grupos acima descritos; e a distribuição percentual de cada grupo e seu comportamento nesse mesmo intervalo de tempo. Com esses recursos, é possível evidenciar uma visão clara e detalhada das tendências e padrões observados.

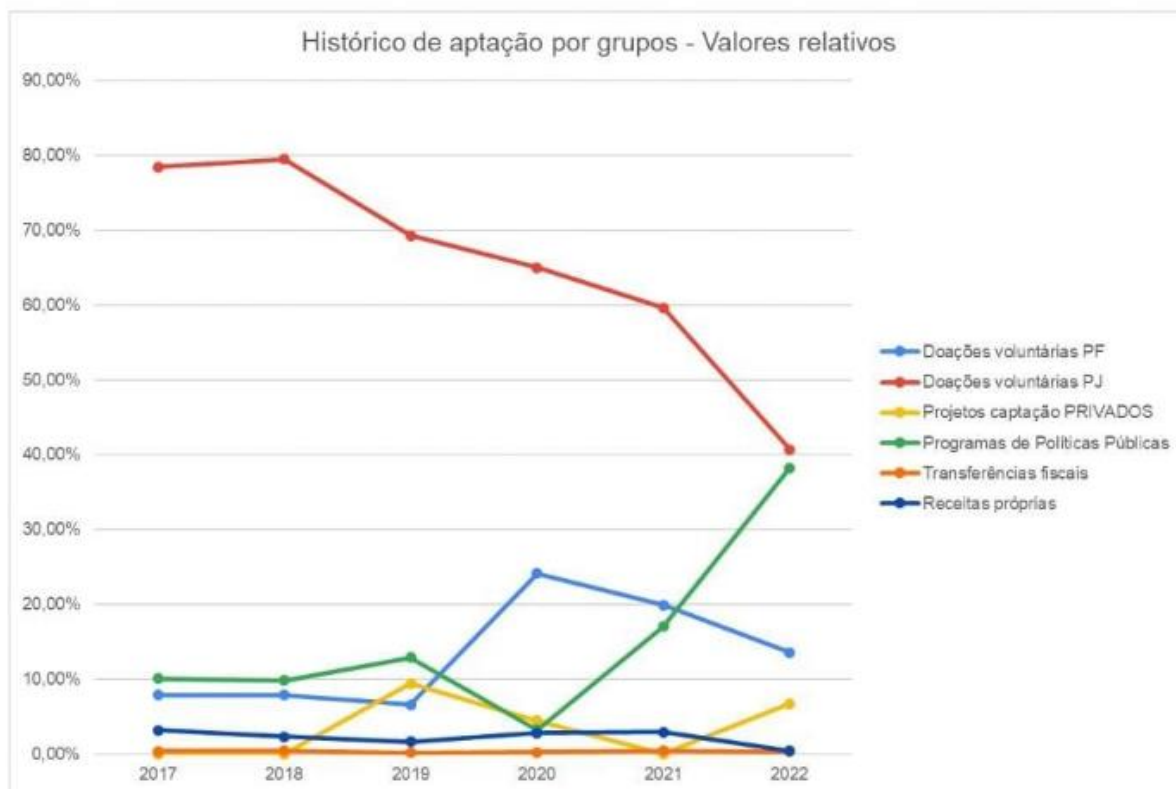
Tabela 1: Fontes de recursos classificadas por grupo de arrecadação  
histórico 2017-2022 - valores atualizados pelo IPCA para dezembro/2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Bloco 1 Doações voluntárias PF</b>						
Pessoas Físicas	R\$ 91.939,48	R\$ 108.370,50	R\$ 101.280,93	R\$ 6.900,32	R\$ 69.092,78	R\$ 44.228,10
<b>Subtotal Função</b>	R\$ 91.939,48	R\$ 108.370,50	R\$ 101.280,93	R\$ 344.478,43	R\$ 252.266,67	R\$ 200.438,35
<b>Bloco 2 Doações voluntárias PJ</b>						
Terra Ville	R\$ 866.426,09	R\$ 897.861,45	R\$ 904.354,71	R\$ 867.905,42	R\$ 754.207,96	R\$ 591.267,71
Fundação Empresarial	R\$ 26.452,14	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pessoas Jurídicas	R\$ 22.107,07	R\$ 193.652,23	R\$ 159.612,82	R\$ -	R\$ 106,56	R\$ 10.000,00
Cyrela	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 58.999,85	R\$ -	R\$ -
Doação Empresarial	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 639,34	R\$ -
<b>Subtotal Função</b>	R\$ 914.985,30	R\$ 1.091.513,67	R\$ 1.063.967,53	R\$ 926.905,26	R\$ 754.953,86	R\$ 601.267,71
<b>Bloco 3 Projetos captação PRIVADOS</b>						
Cooperforte	R\$ -	R\$ -	R\$ 144.644,09	R\$ 61.285,03	R\$ -	R\$ 59.257,75
Viva Cidadania	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.873,55	R\$ -	R\$ 36.341,00
Projeto Família	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 337.578,12	R\$ 183.173,89	R\$ 156.210,25
Projeto Sicredi	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.144,50
<b>Subtotal Função</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ 144.644,09	R\$ 401.736,69	R\$ 183.173,89	R\$ 255.953,50
<b>Bloco 4 Programas de Políticas Públicas</b>						
Funcriança	R\$ 7.832,89	R\$ 41.907,34	R\$ 95.101,43	R\$ 0,00	R\$ 81.645,23	R\$ 152.627,24
FASC	R\$ 109.894,99	R\$ 93.557,00	R\$ 103.149,81	R\$ 46.523,11	R\$ 87.610,50	R\$ 91.556,77
Projeto CRC	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 47.180,28	R\$ 321.600,96
<b>Subtotal Função</b>	R\$ 117.727,88	R\$ 135.464,33	R\$ 198.251,24	R\$ 46.523,11	R\$ 216.436,01	R\$ 565.784,97
<b>Bloco 5 Transferências fiscais</b>						
NFG	R\$ 4.584,55	R\$ 5.720,29	R\$ 2.953,59	R\$ 3.570,40	R\$ 3.196,71	R\$ -
Doação A Nota É Minha	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.486,62	R\$ 4.500,00
<b>Subtotal Função</b>	R\$ 4.584,55	R\$ 5.720,29	R\$ 2.953,59	R\$ 3.570,40	R\$ 5.683,33	R\$ 4.500,00
<b>Bloco 6 Receitas próprias</b>						
Brechó	R\$ 8.962,98	R\$ 101,69	R\$ 984,69	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Livros	R\$ 3.528,05	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Brique	R\$ 790,65	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Trabalho Voluntário	R\$ 24.230,16	R\$ 32.345,09	R\$ 24.149,62	R\$ 40.167,09	R\$ 37.476,12	R\$ 6.800,00
<b>Subtotal Função</b>	R\$ 37.511,85	R\$ 32.446,78	R\$ 25.134,32	R\$ 40.167,09	R\$ 37.476,12	R\$ 6.800,00
<b>TOTAL</b>	R\$ 1.166.749,06	R\$ 1.373.515,58	R\$ 1.536.231,70	R\$ 1.425.802,88	R\$ 1.266.815,99	R\$ 1.478.534,28

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos anuários

A seguir foi feito um gráfico para apresentar a participação percentual de cada grupo de receita.

Gráfico 1 - Fontes de recursos em participação percentual sobre o total arrecadado histórico 2017-2022 - valores atualizados pelo IPCA para dezembro/2022



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos anuários.

A análise do gráfico 1 junto com a tabela 1 apresentam algumas mudanças nas tendências de doações ao longo dos seis anos em foco. Observa-se que certos grupos de doadores demonstram uma consistência em suas contribuições, mantendo um padrão de doação estável. Por outro lado, uma preocupante tendência de declínio é evidente em outros grupos, exigindo atenção especial da organização. É crucial destacar a importância das doações provenientes do grupo Pessoas Jurídicas, que constituem uma parcela significativa do orçamento da entidade. Entre esses, o Terra Ville se destaca como um contribuinte chave.

Diante dessa realidade, é preciso que os gestores da organização estabeleçam um diálogo contínuo com o Terra Ville para compreender as razões por trás da redução das doações. A persistência dessa tendência de queda pode colocar em risco a capacidade da organização de manter suas atividades. Contudo, um ponto positivo se manifesta no aumento das contribuições oriundas das Políticas Públicas nos

últimos anos. Esse crescimento sugere uma adaptação estratégica por parte da organização, possivelmente como uma medida para compensar as perdas no financiamento de outras fontes. A adaptação e a diversificação de estratégias de captação de recursos surgem, portanto, como elementos cruciais para a sustentabilidade financeira da organização no longo prazo.

A seguir, foi feita uma análise individual dos recursos da organização, considerando os números de cada doador.

#### **4.4 Análise Consolidada das Finanças da Organização: 2017-2022**

Entre 2017 e 2022, a organização experimentou uma evolução em sua estrutura de receitas, marcada por uma tentativa consciente de diversificação e adaptação às mudanças no ambiente de captação de recursos.

Com base no gráfico citado acima, podemos observar algumas tendências da organização durante os anos. Em 2017, nota-se que a estrutura de receitas da organização, destaca uma dependência significativa de uma única fonte, o Terra Ville, que representa 74.26% do total. Essa concentração traz riscos de instabilidade financeira, caso ocorram variações ou interrupções nessa fonte. Embora existam esforços para diversificar as receitas, com fontes como "Pessoas Físicas", "Receitas FASC" e "Trabalho Voluntário", estas ainda representam uma pequena fração comparada a maior fonte, indicando a necessidade de uma estratégia mais assertiva para diversificação.

As contribuições menores como "Fundação Empresarial", "Funcriança" e "Pessoas Jurídicas", apesar de representarem menos de 3% cada, são importantes para a estabilidade financeira, oferecendo diversificação de riscos. Fontes com potencial de crescimento, como "Receitas Brechó", "Receitas Livros" e "Receitas Brique", embora pequenas atualmente, podem ser estrategicamente desenvolvidas para aumentar a sua participação na receita total. Além disso, o "Trabalho Voluntário", que compõe 2,08% da receita, é essencial não só financeiramente, mas também para o fortalecimento da comunidade.

Já em 2018, o panorama financeiro da organização mostra uma evolução significativa na diversificação de suas fontes de receita. O Terra Ville continua sendo a maior fonte, contribuindo com 65,37% do total, mas sua participação diminuiu em relação ao ano anterior, sinalizando uma possível diversificação nas fontes de receita.

Em contrapartida, a "Fundação Empresarial" e a "Cooperforte" não apresentaram contribuições em 2018, o que pode refletir mudanças na estratégia de captação de recursos ou nas relações com estas entidades. Por outro lado, o "Funcriança" viu um aumento em sua participação para 3,05%, indicando um crescimento em comparação com o ano anterior.

Na análise das contribuições individuais e corporativas, observa-se que as "Pessoas Físicas" mantiveram uma contribuição de 7,89%, reforçando a importância do relacionamento contínuo com doadores individuais. Enquanto isso, as "Pessoas Jurídicas" aumentaram a sua participação para 14,10%. Ainda que modesta, a contribuição do "NFG" se manteve estável com 0,42%, representando uma pequena parte da receita.

Outras fontes de receita, como as "Receitas FASC", mostraram estabilidade ao representarem 6,81% do total. Em contraste, as "Receitas Brechó" e as "Receitas Brique" tiveram contribuições quase nulas, indicando que essas atividades tiveram pouco impacto nas receitas totais. O "Trabalho Voluntário", por sua vez, manteve sua importância com uma contribuição de 2,35%, destacando o papel vital do envolvimento voluntário na sustentabilidade financeira da organização. Esses dados refletem uma organização em processo de diversificação de receitas, com ênfase crescente na captação de recursos corporativos e no envolvimento comunitário.

Em 2019, assim como nos outros anos, o Terra Ville continua sendo a principal fonte de receita, contribuindo com 58,86% do total. No entanto, houve uma redução na sua participação em comparação aos anos anteriores, indicando um esforço consciente para diversificar as fontes de receita. Por outro lado, a "Fundação Empresarial" e as "Receitas Brique" não contribuíram para a receita em 2019, mantendo a tendência observada no ano anterior.

O aumento na participação do "Funcriança", alcançando 6,19%, sugere um bom trabalho feito pela organização, tendo, dessa forma, mais receita para este ano, já que passa uma credibilidade maior para seus doadores. As "Pessoas Físicas" mantiveram uma contribuição de 6,59%, evidenciando um relacionamento contínuo e sólido com doadores individuais. "Pessoas Jurídicas" aumentaram sua participação para 10,39%. Já a contribuição do "NFG" se manteve pequena, com 0,19%, enquanto as "Receitas FASC" continuaram sendo uma fonte de receita consistente, contribuindo com 6,71%.



Outras fontes de receita, como as "Receitas Brechó", tiveram uma contribuição mínima (0,072%), demonstrando um impacto limitado nas receitas totais e tendo seu futuro ameaçado. Por outro lado, a "Cooperforte" mostrou um aumento, com uma participação de 9,41%, o que pode refletir o estabelecimento de novas parcerias ou programas de financiamento. O "Trabalho Voluntário", por sua vez, contribuindo com 1,57%, continua sendo uma parte vital da estrutura financeira, reafirmando a importância do envolvimento voluntário.

A análise da estrutura de receitas da organização, em 2020, revela que está havendo uma dinâmica financeira em transformação. O Terra Ville permanece como a principal fonte de receita, contribuindo com 60,87%, indicando uma dependência ainda significativa, porém, menos significativa do que em anos anteriores. No entanto, a ausência de contribuições de "Funcriança" e "Pessoas Jurídicas", neste ano, levanta questões sobre alterações nas estratégias de captação de recursos ou mudanças nas relações com essas entidades.

O item "Pessoas Físicas" apresentou uma queda em suas contribuições, fornecendo apenas 0,48% do total de receitas, uma redução em comparação com anos anteriores. Isso pode indicar uma diminuição no envolvimento ou no apoio dos doadores individuais. Além disso, o "NFG" manteve uma pequena participação de 0,25%, enquanto as "Receitas FASC" continuaram a oferecer uma presença estável, porém modesta, contribuindo com 3,26% para o total de receitas.

Novas receitas surgem com a introdução de "Cyrela" e "Cooperforte" como fontes de receita, representando 4,14% e 4,30% respectivamente, indicando um potencial crescimento em fontes corporativas. O "Projeto Família" destacou-se significativamente, representando 23,68% das receitas, enfatizando a sua crescente importância na estrutura financeira da organização. Por fim, o "Trabalho Voluntário" manteve sua relevância com uma contribuição de 2,82%, reforçando um papel necessário do engajamento voluntário na sustentabilidade financeira da organização.

Já em 2021, a organização mostra um panorama diversificado, com algumas fontes de receita apresentando mudanças notáveis. O Terra Ville segue sendo a principal fonte de receita, contribuindo com 59,54% do total. Por outro lado, o "Funcriança" mostrou uma recuperação, contribuindo com 6,44%, o que reflete um retorno significativo em relação ao ano anterior, quando não houve contribuições. O item "Pessoas Físicas" também teve um aumento em suas contribuições, alcançando 5,45%. Por outro lado, a contribuição das "Pessoas Jurídicas" foi quase insignificante,

com apenas 0,008%, indicando uma participação mínima na receita total. Além disso, o "NFG" manteve uma pequena, porém constante, contribuição de 0,25%, e a "Doação Empresarial" representou uma fonte ainda menor, com apenas 0,05% do total. As "Receitas FASC", por sua vez, continuaram a mostrar uma presença consistente, contribuindo com 6,92% para o total da receita. "A Nota é Minha" teve um impacto limitado, representando apenas 0,20% da receita total.

As mudanças mais notáveis vieram de outras fontes de receita. "Cyrela", "Viva Cidadania" e "Cooperforte" não contribuíram para a receita em 2021. Em contrapartida, o "Projeto Família" destacou-se com uma contribuição de 14,46%, sublinhando a sua importância crescente para a organização. O "Trabalho Voluntário" continuou a desempenhar um papel fundamental, contribuindo com 2,96%. Além disso, o "Projeto CRC" emergiu como uma nova fonte de receita, adicionando 3,72% ao total.

As receitas da organização, em 2022, exibem um cenário que pode gerar preocupações em relação ao Terra Ville, continuando a ser a maior fonte, mas sua contribuição diminuiu para 39,95%, uma queda bastante sentida em comparação com anos anteriores. Por outro lado, o "Funcriança" experimentou um aumento em sua participação, alcançando 10,31%, o que representa um crescimento em comparação com anos anteriores.

As contribuições das "Pessoas Físicas" caíram para 2,99%. As "Pessoas Jurídicas", apesar de representarem apenas 0,68% da receita total, mantêm sua presença. A contribuição do "NFG" foi modesta, com apenas 0,10%. As "Receitas FASC" continuaram a ser uma fonte consistente, contribuindo com 6,19%. Por outro lado, a doação "A Nota é Minha" e o "Projeto Sicredi" representaram 0,30% e 0,28% respectivamente, indicando um impacto limitado nas receitas totais.

A "Viva Cidadania" contribuiu com 2,46%, surgindo como uma fonte modesta, mas significativa de receita. "Cooperforte" manteve seu papel como uma fonte importante, contribuindo com 4,00%. O "Projeto Família" destacou-se com 10,55% da receita total, afirmando a sua crescente importância para a organização. O "Trabalho Voluntário", embora tenha contribuído com uma parcela menor de 0,46% em comparação com anos anteriores, segue aparecendo como uma importante fonte de receita, pois mostra que a organização consegue mobilizar indivíduos para ajudar na causa. O "Projeto CRC" aparece com 8,22% do total.

A trajetória financeira da organização, entre 2017 e 2022, ilustra uma transformação de uma forte dependência de uma única fonte de receita para uma estrutura mais diversificada e resiliente. Embora o Terra Ville continue sendo uma contribuição importante, a organização demonstrou capacidade de adaptar-se e expandir suas fontes de receita, incorporando novos doadores e projetos. A sustentabilidade financeira a longo prazo parece mais assegurada, mas a organização deve continuar buscando novas oportunidades de captação de recursos e fortalecendo suas relações com doadores existentes e potenciais para manter esta tendência positiva, pois se o Terra Ville decidir encerrar as doações, a organização corre sérios riscos de encerrar as atividades.

O NCC também trabalha para atender e oportunizar aos jovens do extremo sul a qualificação para futuras oportunidades. Dessa forma, foram analisados os números de atendimentos feitos na organização no mesmo período de tempo das análises anteriores, entretanto, não foram encontrados os números do ano de 2018 pela organização.

#### **4.5 Análise Comparativa de Atendimentos e Receita do NCC (2017-2022)**

Para começar esta análise, será apresentada uma tabela contendo os seguintes dados: Ano dos atendimentos, número de atendimentos, receita total e custo por atendimento.

Tabela 2– Classificação do número de atendimentos por ano

Ano	Números de atendimento	Receita Total	Custo por Atendimento
2017	21.078	R\$882.158,54	R\$55,35
2019	26.164	R\$1.248.188,50	R\$58,72
2020	3.599	R\$1.203.310,70	R\$396,17
2021	7.060	R\$1.188.861,51	R\$179,44
2022	16.450	R\$1.480.124,38	R\$89,88

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos anuários

Conforme dados da tabela 2, este segmento do trabalho se dedica à análise comparativa dos números de atendimentos e receitas totais da organização nos anos de 2017, 2019, 2020, 2021 e 2022. O objetivo é identificar tendências e mudanças no desempenho da organização, fornecendo uma visão para a compreensão de sua evolução e capacidade de adaptação a diferentes cenários.

Ao longo dos anos, a organização passou por várias mudanças, tanto em termos de atendimentos quanto em receita. Iniciando em 2017, a base da nossa análise, a organização registrou 21.078 atendimentos com uma receita total de R\$882.158,54, resultando em um custo de R\$55,35 por atendimento.

Dois anos depois, em 2019, houve um aumento significativo de 24,11% no total de atendimentos, chegando a 26.164. Essa elevação foi acompanhada por um crescimento ainda maior na receita, de 41,52%, totalizando R\$1.248.188,50. O custo por atendimento também subiu para R\$58,72, refletindo uma dinâmica de crescimento contínuo.

No entanto, 2020 foi um ano de reviravolta devido à pandemia de covid-19, com uma redução drástica de 86,24% nos atendimentos, totalizando apenas 3.599. Surpreendentemente, a receita se manteve relativamente estável em R\$1.208.310,70, apesar da queda nos atendimentos. Neste contexto, o custo por atendimento aumentou significativamente para R\$396,17, impactado pela crise.

Em 2021, observamos uma recuperação parcial, com o número de atendimentos aumentando 96,20%, para 7.060. Curiosamente, a receita sofreu uma leve queda, ficando em R\$1.188.861,51, e o custo por atendimento diminuiu para R\$179,44, indicando uma adaptação ao cenário pós-pandemia.

Por fim, 2022 marcou um ano de uma boa recuperação e expansão. O total de atendimentos subiu para 16.450, um expressivo aumento de 133,00% em relação a 2021. A receita acompanhou essa tendência, aumentando 24,49% e alcançando R\$1.480.124,38. O custo por atendimento se estabilizou em um valor mais baixo de R\$89,88, refletindo uma eficiência operacional aprimorada.

Porém, apesar da recuperação observada em 2022, é importante notar que o número de atendimentos ainda não retornou aos níveis pré-pandemia, entre os anos de 2017-2019. Essa lacuna pode ser atribuída a diversos fatores, como mudanças permanentes nas demandas e nos comportamentos da população, hesitação contínua de algumas pessoas em buscar serviços presenciais ou, inclusive, uma redução na capacidade operacional da organização devido a restrições financeiras ou de recursos humanos causadas pela pandemia. Esses fatores apontam para a necessidade de uma avaliação contínua e adaptação estratégica por parte da organização para atender às novas realidades e aos desafios do ambiente pós-pandêmico.

O NCC está passando por reformas com um olhar estratégico para o ano de 2024. Uma das mudanças é a construção de uma nova sala de aula, cujo objetivo

principal é ampliar a capacidade de atendimentos da organização. Esta expansão vem em resposta direta ao aumento contínuo na demanda por serviços da comunidade, um reflexo do trabalho que o NCC realiza. Esse investimento em infraestrutura é um passo assertivo para não apenas atender, mas também superar as expectativas e as necessidades crescentes da comunidade.

Historicamente, o terceiro setor surgiu como uma resposta às necessidades sociais não atendidas pelo Estado e pelo mercado. Ao longo das décadas, essas organizações têm desempenhado um papel crucial no preenchimento de lacunas em áreas como educação, saúde e assistência social. No entanto, a sua sustentabilidade sempre foi desafiada por questões como a dependência de fontes de financiamento, a necessidade de adaptar-se a mudanças políticas e econômicas e a busca constante por eficiência e eficácia operacional.

A trajetória da organização estudada é um exemplo real desses desafios. Iniciando com uma dependência significativa de uma única fonte de receita, a organização demonstrou, ao longo dos anos, uma capacidade de se adaptar e diversificar suas fontes de financiamento. A crise desencadeada pela pandemia de covid-19 colocou em evidência a importância dessa diversificação, ao mesmo tempo em que desafiou a organização a se reinventar em um contexto de redução drástica de atendimentos.

O período analisado também ressalta a importância de um relacionamento contínuo e sólido com doadores, seja pessoas físicas, jurídicas seja instituições governamentais. A capacidade de manter e cultivar essas relações tem se mostrado um fator relevante para a resiliência financeira e operacional da organização.

Ainda que a recuperação em termos de atendimentos não tenha alcançado completamente os níveis pré-pandemia, os esforços da organização para adaptar-se às novas realidades e aos desafios são notáveis. Essa flexibilidade e capacidade de inovação são características essenciais para organizações do terceiro setor, especialmente em um mundo em constante mudança.

Diante dessas observações, a resposta ao problema de pesquisa se concentra na capacidade da organização de se adaptar a cenários financeiros e operacionais em constante mudança. A diversificação de receitas demonstrada nos últimos anos indica uma estratégia financeira mais resiliente e menos dependente de fontes únicas, como o Terra Ville. No entanto, a organização ainda precisa abordar os desafios emergentes na captação de recursos e na retomada dos níveis de atendimento. As

lacunas identificadas na recuperação dos atendimentos pós-pandemia exigem uma abordagem estratégica que considere as novas realidades e necessidades da comunidade, além de uma avaliação contínua das capacidades operacionais e financeiras da organização. O caminho a seguir envolve não apenas a continuidade na diversificação das fontes de receita, mas também a adaptação e inovação nos serviços prestados, garantindo, com isso, a sustentabilidade a longo prazo da organização em um cenário pós-pandêmico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a sustentabilidade financeira de uma organização do terceiro setor ao longo de um período de tempo definido. Utilizando uma metodologia que englobou entrevistas, observação e análise de documentos financeiros, buscou-se compreender a evolução financeira da organização e identificar práticas que contribuem para a sua sustentabilidade.

No âmbito teórico, foi explorado o conceito do terceiro setor, enfatizando sua importância histórica e evolução, desde os primeiros esforços filantrópicos até a emergência de um setor dedicado a objetivos sociais e públicos. Foi estudado o aspecto da sustentabilidade neste setor, sublinhando a necessidade de as organizações serem economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente responsáveis.

Os resultados da pesquisa apontam para uma transformação significativa na estrutura de receitas da organização estudada. Observou-se uma diminuição na dependência de uma única fonte de receita, o Terra Ville, e um aumento na diversificação das fontes, incluindo a incorporação de novos doadores e projetos. Este movimento rumo à diversificação, embora positivo, ainda mostra a organização em uma situação vulnerável, dada a persistente dependência de certas fontes de receita.

A análise comparativa entre atendimentos e receitas revelou uma eficiência operacional variável, influenciada por fatores externos, como a pandemia de covid-19. Esta situação ressalta a importância de uma gestão flexível e adaptativa em resposta a mudanças no ambiente externo.

A gestão organizacional do terceiro setor, como observado neste estudo, enfrenta desafios únicos. A necessidade de transparência e prestação de contas, junto a busca pela autossustentação, são cruciais para a legitimidade e eficácia dessas organizações. As OSCs precisam equilibrar a manutenção de sua missão social com a gestão eficiente de recursos financeiros.

Considerando que esta pesquisa contou com uma linha do tempo curta para ser realizado o estudo e, também, que em um desses anos não se obteve os números de atendimentos, sugere-se novas pesquisas focadas no impacto das mudanças estratégicas de captação de recursos, na eficácia de novas fontes de receita e na influência do contexto socioeconômico na sustentabilidade financeira das OSCs. Além disso, estudos futuros podem explorar o papel da tecnologia e inovação na captação

de recursos e na gestão operacional, bem como investigar os efeitos de políticas governamentais e mudanças no setor filantrópico sobre a sustentabilidade do terceiro setor.

Este estudo representa uma contribuição para o entendimento aprofundado dos desafios e oportunidades associados à sustentabilidade financeira da organização estudada. Ao evidenciar a importância crítica de adotar estratégias adaptativas, este trabalho sublinha a necessidade de diversificar as fontes de receita como um mecanismo para fortalecer a resiliência financeira dessas organizações. Além disso, enfatiza a relevância de uma gestão transparente e eficaz, aspectos esses que são fundamentais para o desenvolvimento sustentável e a longevidade dessa entidade. Ao trazer à tona essas questões, o estudo convoca os gestores a repensarem suas abordagens em relação à sustentabilidade financeira, encorajando uma reflexão profunda sobre como a organização pode se adaptar e prosperar em um ambiente cada vez mais complexo e desafiador.



## REFERÊNCIAS

90 anos de Ruth Cardoso: Um olhar abrangente sobre o terceiro setor. **Fundação FHC**, 28 set. 2020. Disponível em: <https://gife.org.br/90-anos-de-ruth-cardoso-um-olhar-abrangente-sobre-o-terceiro-setor/>. Acesso em: 05 ago. 2023.

ALVES JUNIOR, MaisoDias. **Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos**. Fortaleza: Premium editora, 2010.

ALYRIO, Rovigati. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/4aa5f2f16e6ed7f41495187a4605181d.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

ARMANI, Domingos. Sustentabilidade: Desafio Democrático. *In*: BRASIL; MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sustentabilidade**: AIDS e sociedade civil em debate. Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

ARMANI, Domingos. **Mobilizar para transformar**: A mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Peirópolis, 2008.

ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. *In*: BRASIL; MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Aids e sustentabilidade**: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

BRASIL. Lei nº 13019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015). **Diário Oficial da União**, Brasília, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019). Acesso em: 05 ago. 2023.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor**: gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMARGO, M. F. de; SUZUKI, F. M.; UEDA, Mery; SAKIMA, R. Y.; GHOBRI, A. N. **Gestão do terceiro setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.

CHAMON, Edna M. Q. O. **Gestão de organizações públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

COOPERFORTE. **História e Ideologia**. Disponível em: <https://www.cf.coop.br/a-cooperforte/instituto-cooperforte-2/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

COOPERFORTE. **Página Institucional**. Disponível em: <https://www.cf.coop.br/a-cooperforte/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

CRUZ, Maria Célia T. **Captação de Recursos**: um meio para se atingir sua missão. Integração: A revista eletrônica do Terceiro Setor, São Paulo, 1998.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. doi:10.11606/D.12.1999.tde-01072021-161110. Acesso em: 25 out. 2023.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: O terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: CIVICUS/RelumeDumará, 1994.

FOSSATI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara M. **Prática Profissional em Administração**: Ciência. Método e Técnicas. Porto Alegre: Sulina, 2008.

FRANÇA, R. D. de. **Sistemas de controle no terceiro setor**: Um estudo exploratório das Igrejas Batistas da Grande João Pessoa – PB. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil, 2007.

FUNDAÇÕES X SOCIEDADES. **Folha de São Paulo**, 27 maio 2006. Disponível em: <http://direito.folha.uol.com.br/blog/post-title-click-and-type-to-edit#:~:text=Fund%C3%A7%C3%B5es%20s%C3%A3o%20pessoas%20jur%C3%ADlicas%20com,pelos%20bens%20que%20as%20compoe>. Acesso em: 13 jan. 2024.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicitação das normas da ABNT. 16. ed. Porto Alegre: [s. n.], 2010.

JUNQUEIRA, Luciano; PADULA, Roberto. **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo: TIKI Books, 2019.

INSTITUTO CYRELA. **Página Institucional**. Disponível em: <https://institutocyrela.org.br/nossa-historia/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

INSTITUTO VIVA CIDADANIA. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.vivacidadania.org.br/index.php/quem-somos/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

NÚCLEO COMUNITÁRIO E CULTURAL BELÉM NOVO. **Página Institucional.**

Disponível em: <https://www.nccbelem.org.br/sobre-o-ncc-belem/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Declaração Universal dos**

**Direitos Humanos da ONU.** Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br/documentos/direitos-humanos.php>. Acesso em: 05 ago. 2023.

PORTO ALEGRE. **O que é Funcrância.** Disponível em:

<https://prefeitura.poa.br/cmdca/o-que-e-funcrancia>. Acesso em: 13 jan. 2024.

PESSIL, Bárbara. **As diferentes dimensões da sustentabilidade de uma OSC:** um estudo de caso da associação surf sem fronteiras. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/230340>. Acesso em: 04 set. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Cadastrar no Programa Nota Fiscal Gaúcha – NFG.**

Disponível em: <https://www.rs.gov.br/carta-de-servicos/servicos?servico=2107#:~:text=Nota%20Fiscal%20Ga%C3%BAcha%20%C3%A9%20um,a%20import%C3%A2ncia%20social%20do%20tributo>. Acesso em: 13 jan. 2024.

SARAIVA, Adriana. Crise contribui para a desativação de mais de 38 mil organizações sem fins lucrativos. **Agência Ibge**, 05 abr. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24161-cri-se-contribui-para-desativacao-de-mais-de-38-mil-organizacoes-sem-fins-lucrativos>. Acesso em: 17 dez. 2023.

SICREDI. **O que é o fundo Social?** Disponível em:

<https://www.sicredi.com.br/coop/essencia/fundosocial/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

SOUZA, Kellcia Rezende; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. Abordagem quanti-

qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em

educação. **Educação e Filosofia**. Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr, 2017.

Disponível em:

<https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>. Acesso em: 04 set. 2023.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR DO NCC BELÉM**

O roteiro a seguir refere-se à entrevista a ser realizada com o gestor do NCC Belém. Os questionamentos a serem realizados foram organizados em três grupos.

Estratégias de captação de recursos:

1. Quais as estratégias de captação de recursos têm sido mais eficazes para a organização?
2. Como a OSC diversifica suas fontes de financiamento para reduzir a dependência de uma única fonte?
3. Quais são as principais fontes de financiamento da sua OSC?

Relacionamento com doadores e parceiros:

1. Quais estratégias utilizadas para engajar doadores regulares ou recorrentes?
2. Como a organização comunica o impacto dos recursos arrecadados aos doadores e parceiros?
3. Como a OSC mantém e fortalece relacionamento com doadores e parceiros?

Desafios e oportunidades:

1. Como a organização se adapta a mudanças econômicas, políticas ou sociais que possam afetar a captação de recursos?
2. Quais são os maiores desafios enfrentados pela organização na captação de recursos?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está convidado a participar da pesquisa **Estratégias de captação de recursos do NCC Belém**, coordenada pelo/a professor/a Pedro costa (pacosta@ea.ufrgs.br), com a participação de Leonardo Mattos Rodrigues, (mattosleonardo908@gmail.com, 51998887522) da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo principal do projeto de pesquisa é conhecer e avaliar os métodos de captação de recursos da organização.

A participação consiste em uma entrevista voltada a recolher dados sobre o tema do objeto com aproximadamente 30 minutos de duração, na qual serão coletadas informações a respeito do seu entendimento a respeito do processo de captação de recursos do NCC. Os riscos de participação na pesquisa são indiretos, podendo o participante sentir tédio ou cansaço. Você poderá parar a entrevista a qualquer momento, bem como não responder a qualquer uma das perguntas. Você também poderá retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum. Os benefícios de participação na pesquisa também são indiretos, o participante poderá refletir sobre o tema de estudo.

Se autorizado por você, a entrevista será gravada digitalmente e depois transcrita. Gravação e a transcrição ficarão armazenadas em um notebook pessoal, com acesso exclusivo à equipe de pesquisa, mediante login com senha, por cinco anos. Após esse período os dados serão apagados. Seu nome não constará em nenhum arquivo, visando a **garantia de manutenção de seu sigilo e privacidade**, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. Ainda que essas precauções sejam tomadas, alertamos para o risco de eventual vazamento de dados ou corrompimento dos arquivos.

Não haverá qualquer pagamento por sua participação na pesquisa e tampouco estão previstas despesas para a sua participação, que acontecerá em seu local de trabalho em momento de sua escolha a ser combinado com os pesquisadores. Ainda, você terá direito a indenização por eventual dano causado por sua participação.

Ao assinar esse Termo, você está ciente do acima exposto e concorda com a sua participação na pesquisa. Uma via desse Termo assinado por si e pelo pesquisador lhe será entregue antes da participação na pesquisa. OU, EM CASO DE PESQUISA ONLINE: Baixe e salve uma cópia desse Termo para consultas futuras.

Porto Alegre, 05 de setembro de 2023.

---

Pesquisador responsável [ORIENTADOR]