

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO**  
**DIRETORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL (PÓSCOM)**

**COMUNICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR – DIÁLOGO ENTRE EMPRESAS E  
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

**ROBERTA BEATRIZ CIRILLO ATTENE**



São Bernardo do Campo

2024

ROBERTA BEATRIZ CIRILLO ATTENE

**COMUNICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR – DIÁLOGO ENTRE EMPRESAS E  
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Curso de Mestrado, da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), na área de concentração “Culturas, Organizações e Transformações sociais”, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.

Orientador: Prof. Dr. Luiz-Alberto Beserra de Farias

São Bernardo do Campo

2024

A autorização para reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio, convencional ou eletrônico, é restrita para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

## FICHA CATALOGRÁFICA

At81c Attene, Roberta Beatriz Cirillo  
Comunicação no terceiro setor: diálogo entre empresas e organizações sociais / Roberta Beatriz Cirillo Attene. 2024. 178 p.

Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) --Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2024.  
Orientação de: Luiz Alberto Beserra de Farias.

1. Comunicação organizacional 2. Captação de recursos 3. Relações públicas (Empresas) 4. Terceiro setor I. Título.

**CDD 302.2**

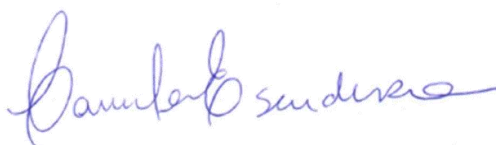
A dissertação de mestrado sob o título: COMUNICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR – DIÁLOGO ENTRE EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, elaborada por ROBERTA BEATRIZ CIRILLO ATTENE, foi apresentada e aprovada com louvor por unanimidade em 15 de março de 2024, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Luiz-Alberto Beserra de Farias (Orientador e Presidente/ Professor Titular UMESP), Profa. Dra. Camila Escudero (Professora Titular/UMESP) e Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch (Professora Titular / PPGCOM-ECA-USP).



---

Prof. Dr. Luiz-Alberto Beserra de Farias

Orientador, Presidente da Banca e Professor Titular do Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (PÓSCOM-UMESP)



---

Profa. Dra. Camila Escudero

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (PÓSCOM-UMESP)

**Programa:** Pós-Graduação em Comunicação Social

**Área de Concentração:** Culturas, Organizações e Transformações sociais

**Linha de Pesquisa:** Comunicação Institucional e Mercadológica

“A essência dos Direitos Humanos é o direito a ter direitos”.  
Hannah Arendt, em seu livro *Eichmann em Jerusalém* (1999).

“E conhecereis a verdade, e a verdade vos libertará”.  
João 8:32 – Bíblia Sagrada.

“Esforço-me para que eles sejam fortalecidos em seu coração,  
estejam unidos em amor e alcancem toda a riqueza do pleno entendimento,  
a fim de conhecerem plenamente o mistério de Deus, a saber, Cristo. Nele  
estão escondidos todos os tesouros da sabedoria e do conhecimento.”  
Colossenses 2:2-3 – Bíblia Sagrada.

## DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

### **Uma jornada de gratidão que vale a pena ser vivida**

Escrever os agradecimentos é motivo de forte emoção, alegria e muita gratidão. Poder contribuir a área da comunicação social, ao buscar soluções para a sociedade nos âmbitos acadêmicos e profissionais, em vista de um mundo melhor foi, sem dúvida, um dos maiores motivos para dedicação a essa dissertação e pesquisa.

Fazer mestrado era um sonho que permeava meus objetivos de vida, desde a graduação em relações públicas (2012). O intervalo entre esses momentos, foi de aprofundamento por meio de duas especializações (pós-graduação *lato sensu* em Marketing e Gestão de Organizações Sociais) e experiências profissionais, os quais me permitiram maior apropriação de conhecimentos, integrando-os ao estudo.

Esperar esse momento para realizar o mestrado foi uma das melhores decisões em minha vida, a qual muito me orgulho, pois tive a oportunidade de concretizar a fatídica frase: “no tempo certo, na hora certa e com as pessoas certas”, estando além do que eu poderia pensar ou imaginar, me permitindo realizar a pesquisa que muito me instigava a estudar, que aqui será apresentada e que espero poder contribuir com a área de formação em relações públicas e o desenvolvimento das organizações do terceiro setor.

O processo não foi fácil, demandou tempo, esforços e superação de muitos desafios, mas os aprendizados obtidos e o desenvolvimento alcançado, pessoal, acadêmico e profissionalmente superaram todos os obstáculos ultrapassados. O que parecia ser algo solitário, distante e inalcançável, foi colaborativo, intenso e feliz, podendo vivê-lo plenamente em cada minuto.

Sempre gostei de pessoas e o mestrado me permitiu ter ainda mais acesso a elas. Me oportunizou novos contatos, me reaproximou de outros que não via há bastante tempo, pude fazer novas amizades, e, em especial, ter acesso a pessoas que muito admirava e que não imaginava poder ter a honra de compartilhar com elas, as quais apresento a seguir.

Dedico esse estudo primeiramente à Deus. Foi por Ele e para Ele que essa dissertação existiu. Ao olhar minha trajetória, vejo o Seu cuidado comigo, me traçando caminhos únicos e ainda mais especiais, me possibilitando as bênçãos e

oportunidades graciosas. Ele é a luz, a verdade e o saber. Seu Amor nos permite ter muitas alegrias e o encontro com a plena paz.

Agradeço e destaco, em especial, o meu orientador Prof. Dr. Luiz-Alberto de Farias, grande referência na área de relações públicas, e que se tornou um grande amigo. É uma inspiração pessoal, profissional e acadêmica. Com sua gentileza, atenção, carinho e dedicação, me abriu caminhos e oportunidades únicas, desde o primeiro contato que tivemos em vista do desenvolvimento do estudo. Um privilégio e motivo de imensa honra ter sido sua orientanda.

Complemento essa gratidão, pela possibilidade de fazer estágio acadêmico ao seu lado, para a disciplina de *Marketing em Relações Públicas* no curso de graduação em Relações Públicas na Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), e por tudo que investiu e me apoiou nessa especial jornada, entre elas, a honra de poder lecionar as disciplinas de *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* para a graduação em Relações Públicas e a disciplina de *Políticas Públicas* para a graduação em Turismo, ambas na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), sob seu precioso acompanhamento.

Expresso especial gratidão pela honra em ter na banca de qualificação e na defesa grandes nomes da comunicação. Em particular, reforço a ilustre presença da Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, maior autoridade em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil e no mundo. Participou da minha formação teórico-acadêmica por meio de seus estudos, pesquisas e literaturas e me concedeu a honra em tê-la comigo tanto na banca de qualificação quanto na defesa. Me possibilitou também o privilégio de poder fazer a disciplina de *Comunicação Organizacional: Pressupostos Teóricos, Funções e Processos na Sociedade Contemporânea*, como aluna especial, na ECA-USP.

À Profa. Dra. Camila Escudero, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UMESp, que chamamos carinhosamente de PósCom Metodista. Uma mulher dedicada, que se tornou uma inspiração e amiga, me ensinando os caminhos acadêmicos. Somou a esse estudo tanto na banca de qualificação quanto na defesa, compartilhando seus conhecimentos na área de comunicação e interculturalidade, assim como a experiência profissional no terceiro setor. Poder ser agraciada como representante de turma pelos discentes de mestrado no período de 2022-2023, que muito me alegrou, me possibilitou ter maior aproximação com ela e no desenvolvimento de projetos conjuntos.

Expresso minha sincera gratidão à UMESP pelos excelentes recursos, humanos e estruturais, oferecidos para realização desse desafio acadêmico. As disciplinas e as interações com os colegas e professores foram de grande aprendizado.

Ao todo foram dez disciplinas cursadas no PósCom, que muito somaram a minha formação e desenvolvimento da pesquisa. Dedico especial gratidão aos mestres e doutores que me ensinaram muito nesses dois anos. Em especial ao Prof. Dr. Fabio Josgrilberg, que me apresentou ainda mais o ESG e as novas metodologias de pesquisa. Ao Prof. Dr. Roberto Chiachiri, Prof. Dr. Dimas Kunsch, Prof. Dr. Vander Casaqi, Profa. Dra. Adriana Azevedo e Prof. Dr. Marcelo Furlan, pelos ensinamentos e formações nas disciplinas por eles ministradas, assim como Profa. Dra. Cilene Victor, Prof. Dr. Herom Vargas e Prof. Dr. Ivan Paganotti pela partilha e ensinamentos. Dedico também à querida secretária do PósCom, Mayara Alcantara, que muito apoiou nessa realização. Os aprendizados obtidos com vocês me possibilitaram grandes avanços acadêmicos, pessoais e profissionais.

Dedico especial agradecimento aos meus pais, Juvenal e Eliana Attene, por sempre me apoiarem, abraçarem e estarem perto em todos os momentos, obrigada por serem que são. Assim como à minha família, na posição da minha querida avó Helena (Dimãe), aos meus tios Rachel e Roberto, que os considero como mãe e pai, bem como aos meus irmãos Raphael e Mayara, pelo apoio e por buscar querer me ver conquistar novos desafios. Estendo aos meus familiares, avôs, avós, tios e primos que tanto amo. Para aproveitar que estamos falando de família, complemento com os queridos Woody, Merry Christmas e Tutty.

Sempre tive na minha vida a alegria de ter pessoas que considero mestres e mentores. Aqueles que fizeram total diferença naquele momento especial, me apoiando e inspirando. Nessa ocasião, dedico aos amigos Me. Thais Aiello e ao Prof. Dr. Rafael Vergili. Além de exímios profissionais, de grande referência no jornalismo e relações públicas, respectivamente, me acolheram em diversos momentos, estando sempre presente. Uma amizade preciosa que levo para toda a vida.

Nesse sentido também, expresso especial gratidão aos amigos muito queridos, que apoiaram significativamente nesse tempo, as relações-públicas Janaina Rodrigues e Jenifer Fernandes, o bibliotecário Ms. Saulo Campos de Oliveira, ao publicitário Flavio Franceschini e ao contador Elton Eidt. O apoio de vocês foi fundamental. Não tenho palavras para lhes agradecer.

Aproveito o momento, para também agradecer em especial a parceria, amizade, apoio e carinho dos amigos do PósCom: Amanda Ganzarolli, Rafael Corrêa, Marcelo Damasceno, Moisés Barel, Deivison Brito, Cristiane Sambugaro, Christiano Blota, Adriana do Amaral, Renata Eisenger, Patrícia Soares e André Senador.

O desejo do mestrado surgiu do incentivo das professoras Profa. Dra. Valeria Calipo, minha orientadora de especialização em Marketing e pela Profa. Dra. Joana Puntel, professora da graduação, as quais referencio por verem em mim o potencial do campo acadêmico, me incentivando grandemente. Reforço de igual modo o incentivo também da Profa. Dra. Rita Ribas e da Profa. Dra. Glaucya Tavares, amigas queridas. Estendo a todos os professores que me ensinaram e semearam na minha vida, em toda a trajetória educacional.

Aproveito para referir gratidão ao apoio das futuras relações-públicas, atualmente estudantes da ECA-USP, que de alunas viraram parceiras e contribuíram com o estudo, a vocês: Ana Beatriz Valentim, Júlia Pinheiro, Laura Muniz Salvador, Pamela Rodrigues Santos e Victorya Kamilly Menezes Silva, o meu muito obrigado! Aproveito o ensejo para agradecer aos alunos do 4º semestre de RP na ECA-USP, uma turma especial que guardo no coração e me ensinaram muito. Foram tempos de aprendizado e troca, acompanhada da liderança da querida Profa. Dra. Valéria Castro, referência em relações públicas e coordenadora da graduação na ECA-USP, assim como do parceiro e relações-públicas Henrique Fortini.

Agradeço ao SESI-SP e SENAI-SP, nas pessoas dos gestores, profissionais e colegas, me apoiando na conciliação das atividades profissionais e acadêmicas simultâneas. Em especial, destaco os nomes: Raimundo Junior, José Carlos Junior, Silvia Orlando, Jeferson Sakai, Tania Pacheco, Denise Ferrante, Flory Nunes, Gustavo Nakagava, Marco Aurélio Amaral, Dr. Sidarta Zuanon Dias, Ricardo Rocha, Ricardo Grecco e Raphaela Gonçalves.

Gratidão especial aos especialistas que dedicaram tempo e compartilharam comigo conhecimento para fortalecer o aprendizado nesse estudo: Prof. Dr. Marcus Nakagawa, presidente da Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPS); Ivania Palmeira, coordenadora de comunicação e sustentabilidade da BASF; Debora Verdán, coordenadora da Escola Aberta do Terceiro Setor; Marcelo Estraviz, fundador do Instituto Doar; João Paulo Vergueiro, diretor executivo Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), Eduardo Galdino, especialista em captação de recursos em diversas

organizações; e Rodrigo Cavalcante, diretor executivo da Phomenta. Ao apoio do especialista Icaro Costa.

Aos profissionais, gestores e representantes das organizações sociais participantes do estudo, que honra contar com a parceria e disponibilidade de vocês. Destaco: Adriana Ghilardi Cavini (CIAM), Alexandre Munck (Fundação Dorina Nowill), Anna Beatriz Thieme (Instituto Ayrton Senna), Douglas Bordini do Amaral e Bruno Carlos (ABCP), David Teixeira dos Santos (Projeto Shalom), Eliana Cardinali e Henry Gherson (TUCCA), Elaine Vieira (Unibes Cultural), Hélio Mattar (Instituto Akatu), Josmael Castanho (Vocação), Maria Cecília Lins (Pró-Saber SP) e, Rafael Vergueiro (AACD).

Assim como os aprendizados obtidos no curso de *ESG na prática* realizado na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), sendo ministrado pela Profa. Me. Cristine Naum, e o evento *III Encontro de Comunicação e Captação de Recursos* realizado no Instituto Filantropia que apoiaram no conhecimento sobre os temas do ESG nas organizações.

Expresso ainda especial reconhecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro e institucional à realização deste estudo.

Como vimos, foram diversas as pessoas que dedicaram tempo e conhecimento para contribuir comigo nessa jornada, me apoiando no desenvolvimento dessa história e na realização desse sonho. É difícil até listar todo mundo, com a preocupação em esquecer de alguém, (se ocorrer, saibam que não é de forma intencional), pois há forte reconhecimento, carinho e valor a cada um que contribuiu com seus conhecimentos e vivências, celebrou e me apoiou. Se há algo que em muito influi verdadeiramente o meu coração é a sinceridade na gratidão. Saibam que fizeram a diferença na minha vida. Muito obrigada!

*A você, leitor, desejo que esse estudo possa contribuir com seus estudos e ser benção na vida de muitas pessoas!*

*Roberta Beatriz Cirillo Attene  
Relações-Públicas*

ATTENE, Roberta Beatriz C. **Comunicação no terceiro setor – diálogo entre empresas e organizações sociais**. 2024. 178 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, São Paulo, 2024.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo mapear processos comunicacionais do terceiro setor no diálogo com a iniciativa privada (empresas), tendo em vista propor soluções para viabilizar interações e resultados mais eficientes e assertivos. Para tanto, destaca-se a relevância do caráter estratégico da comunicação organizacional (CO), ao analisar também a captação de recursos, aspecto crítico para manter ativas as organizações sociais, tanto no custeio corrente, quanto do ponto de vista da sustentabilidade a médio/longo prazo. Com o presente trabalho, a inovação aqui abordada prevê verificar o impacto de aspectos de governança, transparência e gestão de *stakeholders* para a qualidade da interlocução entre os dois setores, observando-se de que forma as instituições sociais têm se apropriado do ESG, conceito cada vez mais valorizado no cenário atual nas empresas por imprimir nova lógica aos negócios ao entrelaçar sustentabilidade, ética e responsabilidade socioambiental, além de gestão de riscos e investimentos. Margarida Kunsch (2022) e Luiz-Alberto de Farias (2011) estão entre os autores que norteiam a fundamentação teórica em comunicação organizacional e relações públicas. Para análise do estado da arte, fez-se uso de metodologias de Revisão de Literatura, bem como entrevistas com especialistas de mercado. O estudo conta ainda com pesquisa empírica, pautada na metodologia de Estudo de Casos Múltiplos (Yin, 2015), a partir de entrevistas qualitativas em profundidade com representantes institucionais e de comunicação de onze entidades sociais, localizadas em São Paulo. Nove delas, receberam o selo Prêmio Melhores ONGs e, integram o corpus submetido ao IRaMuTeQ, software utilizado para auxiliar na análise de conteúdo (Bardin, 1977). Como resultados da análise da realidade das organizações sociais na contemporaneidade, é reafirmada a importância da comunicação estratégica e integrada para a interlocução entre os setores, bem como a relevância das relações públicas na gestão da opinião pública como elo nesse diálogo, favorecendo a convergência da tríade comunicação, ESG e captação de recursos no terceiro setor.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; ESG; Captação de Recursos; Relações Públicas; Terceiro Setor.

ATTENE, Roberta Beatriz C. **Communication in the third sector: dialogue between companies and social organizations.** 2024. 178 f. Dissertation (Master's in Social Communication) - Methodist University of São Paulo, Postgraduate Program in Social Communication, São Paulo, 2024.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to map the communication processes of the third sector in its dialogue with the private sector (companies), with the goal to propose solutions that enable more efficient and assertive interactions and results. To this end, it highlights the importance of the strategic nature of organizational communication (OC) considering fundraising analysis, as it is a critical aspect for keeping social organizations active, from the point of view of current costs and medium/long-term sustainability as well. The innovative approach of this work, aims to verify the impact of governance, transparency and stakeholder management aspects on the quality of the dialogue between the two sectors, observing how social institutions are properly using ESG, a concept increasingly valued in the current business landscape providing a new logic to business by interweaving sustainability, ethics and socio-environmental responsibility, as well as risk and investment management. Margarida Kunsch (2022) and Luiz-Alberto de Farias (2011) are among the authors who guided the theoretical foundation in organizational communication and public relations. To analyze the state of the art, literature review methodologies were used, as well as interviews with market experts. The study also includes empirical research, based on the Multiple Case Study methodology (Yin, 2015), using in-depth qualitative interviews with institutional and communication representatives of eleven social entities, located in São Paulo. Nine of them received the Best NGOs Award and are part of the corpus submitted to IRaMuTeQ, the software used to assist in content analysis (Bardin, 1977). The results analysis on the reality of contemporary social organizations reaffirms the importance of strategic and integrated communication strengthening the dialogue between the sectors and the relevance of public relations professional in managing public opinion mediating this dialogue as well, favoring the convergence of the triad of communication, ESG and fundraising in the third sector.

**Keywords:** Organizational Communication; ESG; Fundraising; Public Relations; Third Sector.

## LISTA DE ABREVIATURAS

CO – Comunicação Organizacional

ESG – Do inglês, Environmental, Social and Governance (Meio ambiente, social e governança)

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

RP – Relações Públicas

RL – Revisão de Literatura

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	17
PARTE I: <i>COMUNICAÇÃO, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES: DIÁLOGOS E PERSPECTIVAS</i> .....	26
1. <i>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS, PRÁTICAS E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS</i> .....	27
1.1. História e influências no desenvolvimento do campo de estudo .....	27
1.2. Relações públicas, opinião pública e sociedade em rede .....	31
1.3. A comunicação no terceiro setor .....	34
1.4. A sociedade contemporânea e os temas emergentes: Sustentabilidade, Agenda 2030 e ESG .....	37
1.5. Cenário atual: temas e posicionamento das organizações .....	43
2. TERCEIRO SETOR: CONTEXTOS, HISTÓRICO, TERMINOLOGIAS E ESTRUTURAS .....	46
2.1. Contextualização, Estrutura e Histórico.....	46
2.1.1. Terminologias do terceiro setor no Brasil .....	52
2.1.2. Documentações e registros .....	55
2.2. Cenário atual: organizações do terceiro setor .....	56
2.3. Captação de recursos: Sustentabilidade das organizações sociais no Brasil .	60
2.3.1. Arrecadação via Poder Público .....	62

2.3.2. Mobilização de recursos com pessoas físicas.....	64
2.3.3. Captação de recursos com as empresas .....	68
2.3.4. Captação de recursos na pandemia.....	72
2.3.5. Outras formas de captar recursos .....	74
2.4. Cenário atual: a captação de recursos do terceiro setor no Brasil .....	74

**PARTE II REALIDADES SOCIAIS EM DESTAQUE: POSSIBILIDADES  
E DESAFIOS NA CONTEMPORANEIDADE.....77**

**3. INSTITUIÇÕES SOCIAIS: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE A PARTIR  
DE 11 REALIDADES DISTINTAS .....78**

3.1. Caracterização da pesquisa .....	79
3.1.1. Fundamentação teórica.....	80
3.2. Seleção dos participantes .....	82
3.2.1. Critérios para definição dos participantes.....	83
3.2.2. Etapas de identificação dos participantes .....	85
3.2.3. Participantes da pesquisa – Organizações do terceiro setor.....	86
3.3. Coleta e análise de dados .....	94
3.3.1. Etapas para coleta de dados.....	94
3.3.2. Análise de coleta de dados .....	97

**4. DAS ENTREVISTAS À ANÁLISE DE CONTEÚDO: UM RETRATO DO  
TERCEIRO SETOR NA CONTEMPORANEIDADE ..... 101**

4.1. Análise de conteúdo (Uso de software IRaMuTeQ) .....	101
---	-----

4.2. Classe 1 – Captação de recursos e relacionamento com as empresas ....	103
4.3. Classe 2 – Visibilidade, Reconhecimento e Reputação .....	110
<u>4.4. Classe 3 – Governança, Gestão e Estrutura Organizacional .....</u>	<u>117</u>
<u>4.5. Classe 4 – Comunicação e captação de recursos .....</u>	<u>124</u>
<u>4.6. Classe 5 – Causa, Missão e Impacto Social .....</u>	<u>130</u>
<b>5. COMUNICAÇÃO, ESG E CAPTAÇÃO DE RECURSOS: ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O DIÁLOGO ENTRE ATORES SOCIAIS</b>	<b>137</b>
5.1. As classes e seus achados: um panorama geral .....	137
5.2. Os achados em destaque: resultados e principais identificações .....	138
5.3. Mapa dos Achados da pesquisa em sintonia com a tríade comunicação, ESG e captação de recursos .....	142
5.4. Encontro dos achados com as proposições teóricas .....	151
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>154</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>169</b>
Apêndice 01 .....	169
Apêndice 02 .....	171
Apêndice 03 .....	173

## INTRODUÇÃO

A comunicação perpassa todos os aspectos das ciências e das realidades sociais. Por ser algo intrínseco ao ser humano, por vezes não se mostra tão visível e suas nuances ficam, de certo modo, escondidas em meio a gestos, falas, modos de pensar, de agir e de perceber o mundo. Mas ela está ali, manifestando-se como partícipe ativa da sociedade. E isso revela o seu grande valor e oportunidade de análise e estudo.

Tendo em vista o cenário das organizações sendo constantemente modificado a partir das condições econômicas, políticas e sociais, e que esses aspectos alteram os cenários e a forma como as pessoas, as empresas e as sociedades se relacionam, torna-se oportuno observar os processos comunicacionais e suas dinâmicas para fazer frente a essas atualizações.

A comunicação passa por diversas transformações e, na atualidade, mostra-se instantânea, multidimensional e fluída, com impacto consistente na construção da opinião pública. O domínio sobre a comunicação e suas repercussões tornou-se mais complexo. Se a comunicação dirigida fica dificultada pela dinâmica pulverizada das mídias sociais, por outro lado, abre um universo de possibilidades a serem exploradas.

Na realidade brasileira, considerado um dos países mais desiguais do mundo, há carências sociais crescentes, longe de serem supridas pelas políticas públicas, especialmente após a adoção dos preceitos neoliberais a partir dos anos de 1990. Ainda naquela década, a iniciativa privada começa a se debruçar sobre questões de Responsabilidade Socioambiental, mas passados mais de 30 anos os avanços têm se mostrado ainda incipientes. Durante a pandemia de Covid-19, inclusive, verifica-se arrefecimento – ou mesmo um refluxo – dessa temática.

Por outro lado, o número de organizações do terceiro setor tem crescido de forma acentuada. Entre o início do século XX e o ano 2020 foi registrada a criação de mais de um milhão e cem mil instituições sociais, em diversas frentes de atuação. Dessas, permanecem ativas mais de 815,6 mil organizações (Mapa das Organizações Sociais, 2023).

Diferentemente dos demais setores, as organizações sociais mantêm os seus projetos e atividades a partir de contribuições financeiras advindas de programas governamentais, da iniciativa privada e das colaborações da sociedade civil. Assim, a

mobilização de recursos (ou também conhecida como captação de recursos) é uma questão crucial para a sobrevivência dessas instituições, cujo papel na sociedade brasileira só faz crescer diante do cenário de acentuada desigualdade.

A captação de recursos tem sido um dos principais desafios na trajetória do terceiro setor desde o início da sua existência. Como principal fonte geradora de recursos financeiros, esta atividade é central para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações sociais. Sendo assim, os investimentos advindos da iniciativa privada se tornam essenciais nesta composição e requerem um amplo espaço de diálogo entre as organizações do terceiro setor e as empresas, abrindo um horizonte importante para a perspectiva comunicacional do setor.

Um dos desafios dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Organizações das Nações Unidas (ONU) preconiza a supressão até 2030 das desigualdades em diferentes espectros – social, econômica, política, racial, gênero, entre outros (ONU, 2023). A pandemia tornou esta meta ainda mais desafiadora no mundo, e o Brasil está entre os países mais afetados e com maiores dificuldades para suplantar os obstáculos (Câmara Legislativa, 2021)

O ESG (acrônimo de *Environmental, Social and Governance*), na tradução para o português ASG (Ambiental, Social e de Governança) surge como paradigma para a retomada das questões de sustentabilidade ambiental, cidadania corporativa, *compliance* e governança. O termo não é novo, uma vez que o ex-secretário da ONU Kofi Annan cunhou a expressão ainda em 2004, enfatizando especialmente o valor do S, que representa o social. A novidade está na articulação de temas antes tratados de forma estanque e que, juntos, ganham sinergia e geram valor. Tanto que Laurence D. Fink, que comanda a BlackRock, a maior investidora de ativos do mundo, tem comentado reiteradamente em suas cartas dirigidas a CEOs sobre o ESG como fator de análise de risco e de tomada de decisão acerca de aportes de investimentos.

As dimensões Ambiental e de Governança têm recebido maior atenção das empresas. A pesquisa se propôs a lançar luzes sobre o aspecto Social do ESG, dimensão menos priorizada, ainda que de importância crítica. No caminho para a potencialização do “S”, as instituições do terceiro setor são parceiros estratégicos para as empresas. Uma comunicação eficiente entre esses atores permite estabelecer o encontro entre a vertente cidadã das empresas e o atendimento a demandas reais e prementes, uma união viabilizada a partir do *know-how* e do propósito das organizações do terceiro setor.

Nessa perspectiva, este estudo também se debruça sobre o conceito de comunicação organizacional estratégica e integrada, conforme indica a autora Profa. Dra. Margarida Kunsch (2016; 2003), para analisar as possibilidades de melhoria nos relacionamentos entre Organizações da Sociedade Civil (OSC), que representam o terceiro setor e o segmento corporativo, enquanto empresas.

Se por um lado as instituições sociais cumprem o papel de representar e atender as necessidades da sociedade – que, por vezes, o Governo e o setor empresarial não estão contemplando em sua plenitude –, por outro, as novas perspectivas, perfis de sociedades e legislações voltadas ao setor empresarial têm exigido respostas e posicionamentos à exploração da natureza, por comportamentos responsáveis em toda a cadeia, incluindo consumidores, parceiros, colaboradores e fornecedores, no cumprimento de políticas e iniciativas reparatórias, de compensação, com o retorno à sociedade dos recursos que foram utilizados ou apropriados no processo produtivo.

Há, portanto, um ponto de intersecção, que talvez possa ser explorado de forma mais adequada, o que se mostra uma oportunidade de atuação da área de comunicação ao criar um espaço de colaboração mútua e ação conjunta entre as empresas que precisam fazer suas compensações e as organizações do terceiro setor, que destinam sua ação ao atendimento das demandas da sociedade, desenvolvendo planos de responsabilidade social corporativa, bem como os aspectos de marca, imagem, reputação e transparência.

Para que haja adequação e modernização da dinâmica comunicacional entre essas esferas, faz-se necessária uma nova formulação de ideias, com pensamentos e palavras que facilitem a conquista das intenções entre estes atores e proporcione uma performance justa e cooperativa. Desenvolver o diálogo para um relacionamento transparente, objetivo e de longo prazo, alicerçando financiamentos e aportes sustentáveis, é um modo de construir soluções ganha-ganha, satisfazendo os grupos de interesse e as pessoas envolvidas. Nesse contexto, o ESG surge como um potencializador do processo, tanto na gestão organizacional como na oportunidade de abertura para novas parcerias.

O estudo origina-se da formação acadêmica em Comunicação Social – Relações Públicas, das pós-graduações *lato sensu* (especialização), em Marketing e em Gestão de Organizações Sociais e também da experiência profissional da pesquisadora, com atuação em diversas esferas pública e privada, assim como em

agências de comunicação, assessorias de imprensa, no âmbito acadêmico e especialmente no terceiro setor, constando atividades desenvolvidas com comunicação integrada, relações governamentais, eventos, marketing, comunicação digital, gestão de *stakeholders* e de marca, assessoria de imprensa, entre outras.

Atuar no terceiro setor produziu, sem dúvida, um interesse singular. Viver essa experiência proporciona grande desenvolvimento profissional e permite uma visão estratégica e de negócios nos diversos âmbitos institucionais, até porque não se pode perder de vista que as instituições sociais, a exemplo das empresas, demandam estrutura, organização e gestão. Contudo, na prática, observam carências que afetam o nível de profissionalização de atividades críticas, entre elas a comunicação e a captação de recursos. Por vezes, à falta de pessoal especializado junta-se a uma ausência de ação conjunta, coordenada e estratégica na gestão organizacional, de modo a ganhar sinergia a fim de obter recursos e investimentos fundamentais aos propósitos e à missão das entidades sociais.

Do ponto de vista da formação dos profissionais de comunicação em geral e, em particular, os Relações-Públicas, observa-se que há lacunas a serem superadas. Apesar dos cursos contarem com disciplinas sobre Responsabilidade social corporativa, Comunicação Comunitária e Economia Sustentável, a captação de recursos em si, função essencial para a sustentabilidade e a manutenção das organizações, nem sempre é contemplada – e, ao longo das atividades profissionais, em que foi possível de se vivenciar no terceiro setor, essa foi, sem dúvida, uma das questões que mais foram demandadas pelo setor, exigindo tempo, esforço, conhecimento e visão estratégica integrada.

Nas organizações sociais, o trabalho conjunto e complementar entre a comunicação e a captação de recursos é fundamental para alcançar resultados efetivos e atender às demandas das instituições. A vivência profissional possibilitou compreender que existe um espaço de oportunidade para uma ação integrada da comunicação com a captação de recursos, em especial na interlocução com potenciais doadores ou investidores, especialmente as empresas.

O presente estudo nasce a partir dessa percepção e se propõe a ampliar as discussões sobre o assunto no âmbito acadêmico da área da comunicação, bem como contribuir com a capacitação e profissionalização das organizações. Dessa forma, busca-se colaborar com a manutenção dos projetos sociais e apoiar a formação dos profissionais de comunicação para o terceiro setor, inclusive no que se refere à

captação de recursos e na gestão organizacional, seja no apoio estruturado e estratégico, seja na própria execução.

Acredita-se que os comunicadores exercem papel social fundamental, necessário e valioso, especialmente diante da desigualdade social e das dificuldades que muitas populações sofrem na contemporaneidade. Destaca-se aqui a importância da função das relações públicas, conforme indica o Prof. Dr. Luiz-Alberto de Farias (2011), cuja visão sistêmica e estratégica perpassa aspectos institucionais, de negócio e de relacionamento com *stakeholders*, fatores preponderantes também para encapar causas de impacto na sociedade.

### **Contexto e questão de pesquisa**

Para tanto, parte-se do contexto de que no Brasil, o diálogo das organizações do terceiro setor com as empresas se ressentem de maior profissionalismo, o que concorre para torná-lo mais frágil e incipiente, ficando aquém de suas potencialidades. Nesse cenário, a relação entre a oferta de serviços sociais, a obtenção de apoio e investimentos financeiros torna-se mais complexa e difícil. Como **problema de pesquisa**, questiona-se: “Como construir caminhos que permitam facilitar o diálogo e criar soluções mais eficientes de relacionamento entre as organizações do terceiro setor e as empresas?”

### **Pressupostos teóricos**

Como **pressupostos teóricos**, contemplam-se:

1. A ação integrada entre comunicação, ESG e captação de recursos favorece a gestão institucional, ampliando investimentos sociais e potencializando o reconhecimento da marca na abertura de canais de diálogo entre as organizações do terceiro setor e as empresas.

2. Ações estratégicas a partir dos princípios de ESG favorecem o diálogo entre as organizações do terceiro setor e as empresas, apoiando na obtenção de novos investimentos socioambientais para realização de projetos que atendam às necessidades efetivas da sociedade.

3. A ação colaborativa e a cocriação entre empresas e instituições do terceiro setor podem viabilizar ações de responsabilidade socioambiental de maior representatividade e impacto social, favorecendo a reputação das marcas.

4. A profissionalização é fator essencial na articulação e interação entre as organizações do terceiro setor e a iniciativa privada, e essa pode ser uma oportunidade de atuação para os profissionais de comunicação e relações públicas.

## **Objetivos**

Para desenvolvimento da pesquisa, tem-se como **objetivo principal**: Compreender e mapear processos comunicacionais das instituições do terceiro setor com empresas privadas, de modo a verificar os efeitos e resultados dessas interações.

Os **objetivos específicos** se concentram em:

1. Analisar as práticas, demandas e prováveis dificuldades das organizações do terceiro setor quanto aos processos de comunicação, ESG e captação de recursos do terceiro setor e seu impacto no diálogo com as empresas.

2. Verificar as formas de apresentação das organizações para captação de recursos com as empresas, nas mais diversas frentes.

3. Identificar o perfil de profissionais e de áreas envolvidas nos processos comunicacionais e de captação de recursos das organizações do terceiro setor.

4. Ampliar o debate acadêmico e profissional sobre responsabilidade socioambiental, ESG e captação de recursos na área de comunicação.

5. Elaborar material de melhores práticas em comunicação, com orientações e apoio, de modo a auxiliar as organizações do terceiro setor a estabelecer melhor relacionamento institucional com as empresas, visando o desenvolvimento da iniciativa social.

## **Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa adota como **procedimentos metodológicos**:

1. Revisão de Literatura para fundamentação teórica, com levantamento bibliográfico com os temas diálogo, comunicação organizacional, relações públicas, ESG, captação de recursos, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e opinião pública, apoiando em um modelo de estudo interdisciplinar.

2. Complementa-se a Revisão de Literatura, na busca por artigos científicos, teses de doutorado, dissertações de mestrado e livros que apresentem pesquisas no âmbito do terceiro setor. Foram utilizados como base do levantamento as plataformas Periódicos CAPES, Google Acadêmico e SciELO. A busca se deu a partir do uso da combinação dos termos “comunicação” AND “terceiro setor”, incluindo pesquisa direta nos repositórios de teses e dissertações gerais da Universidade de São Paulo (USP) e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP, instituições que possuem núcleos de estudos especializados no terceiro setor. Para identificação e aprofundamento dos estudos no campo da comunicação, foram verificados também os bancos de dissertações e teses especificamente de programas de pós-graduação em

comunicação social, referências na cidade de São Paulo, a saber: Universidade de São Paulo – Escola de Comunicação e Artes (ECA-USP), Universidade Metodista de São Paulo – Programa de Pós-graduação em Comunicação (PósCom UMESP), Escola Superior de Publicidade e Marketing (ESPM), Faculdade Cásper Líbero e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

3. Ainda sob a complementação teórica, acrescenta-se levantamento em vivência profissional, a partir de consultas a especialistas do terceiro setor e de empresas, tendo em vista a ampliação da análise exploratória, os quais envolveram 10 pessoas, em sua maioria da área da comunicação, como Prof. Dr. Marcus Nakagawa, presidente da Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPS); Prof. Dr. Fabio Josgrillberg, da FGV e da GKs; André Senador, membro do Conselho da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje); Ivania Palmeira, coordenadora de comunicação e sustentabilidade da BASF; Debora Verdan, coordenadora da Escola Aberta do Terceiro Setor; Marcelo Estraviz, fundador do Instituto Doar; João Paulo Vergueiro, diretor executivo Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), Profa. Dra. Camila Escudero, da UMESP e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Eduardo Galdino, especialista em captação de recursos em diversas organizações; e Rodrigo Cavalcante, diretor executivo da Phomenta, listagem que poderá ser verificada também no “apêndice 01”.

4. Recorreu-se, ainda, à identificação de dados secundários para mapeamento do setor na contemporaneidade em importantes e órgãos oficiais de pesquisas.

5. Por fim, foi realizado levantamento da vertente metodológica do Estudo de Casos Múltiplos, proposta por Robert Yin (2015), tendo como base a análise da realidade de 11 organizações do terceiro setor, de diferentes portes (pequeno, médio e grande, segundo a fala do entrevistado), a partir de entrevistas qualitativas com representantes das entidades sociais (fundadores, gestores e diretores institucionais, bem como coordenadores e gerentes das áreas de comunicação e captação de recursos, conforme indicado pela organização) com uso de roteiro semiestruturado. Materiais de apoio e/ou evidências, fornecidos pelas instituições sociais e disponibilizados no site oficial, complementaram o arsenal de estudo. As organizações participantes são: AACD, Fundação Dorina Nowill, Instituto Ayrton Senna, Unibes Cultural, Vocação, Instituto Akatu, TUCCA, Pró-Saber, CIAM, ACBP e Projeto Shalom.

6. Os resultados da pesquisa de dados primários foram analisados com o uso

do software IRaMuTeQ, pautando-se na análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Das 11 organizações entrevistadas, nove receberam o selo Prêmio Melhores ONGs<sup>1</sup> no período entre 2017 e 2022 (primeira e última edição) as quais foram submetidas ao sistema. Os dados coletados permitiram mapear os aspectos principais das entrevistas, o qual categorizou em 5 classes temáticas: Governança, Gestão e Estrutura Organizacional; Comunicação e Captação de Recursos; Causa, Missão e Impacto Social; Visibilidade, Reconhecimento e Reputação; Captação de Recursos e o Relacionamento com as empresas.

### **Estrutura do trabalho**

O trabalho está dividido em duas partes. A primeira intitulada *Comunicação, sociedade e organizações: diálogos e perspectivas*, possui dois capítulos, sendo que o primeiro (*Comunicação Organizacional e Relações Públicas: fundamentos teóricos, práticas e transformações sociais*) se dedica a fundamentação teórico-metodológica do estudo, percorrendo os conceitos, históricos e pressupostos dos campos da Comunicação Organizacional (CO) e das Relações Públicas (RP), além dos contextos das organizações na sociedade atual, abarcando temas como governança corporativa, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e ESG.

O segundo capítulo (*Terceiro Setor: contextos, histórico, terminologias e estruturas*) dispõe da apresentação sobre o terceiro setor, objeto de estudo da pesquisa, contemplando sua estrutura, composição, histórico, desafios e oportunidades. Na ocasião, destaca-se também a captação de recursos, aspecto fundamental para a sustentabilidade das organizações sociais, apresentando as formas e estratégias de ação junto aos diversos *players* da sociedade.

A segunda parte do trabalho, nomeada *Realidades sociais em destaque: possibilidades e desafios na contemporaneidade*, corresponde a pesquisa empírica realizada com 11 organizações do terceiro setor utilizando como metodologia o Estudo de Casos Múltiplos (Yin, 2015). Dividido em três capítulos, que seguem a numeração

---

<sup>1</sup> O prêmio Melhores ONGs foi criado em 2017 como forma de ampliar a divulgação do terceiro setor no Brasil, dando destaque às organizações nos aspectos de: gestão, governança, sustentabilidade financeira e transparência, conforme indicado no site oficial. Tem por missão ampliar e criar uma cultura de doação no país. As edições anuais selecionam as 100 Melhores ONGs abrangendo cinco temas de avaliação: Causa e Estratégia de Atuação; Representação e Responsabilidade; Gestão e Planejamento; Estratégia de Financiamento; Comunicação e Prestação de contas. A seleção é dividida em cinco categorias: 100 Melhores ONGs; Melhor ONG; Melhor por causa; Melhor por região ou estado; Melhor ONG de pequeno porte. Mais informações, disponíveis em: <https://www.premiomelhores.org/> Os dados foram coletados em março de 2023.

anterior, portanto, no terceiro capítulo (*Instituições sociais: perspectivas de análise a partir de 11 realidades distintas*), apresenta as organizações participantes, a metodologia de pesquisa, os protocolos para a seleção e os procedimentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo (*Das entrevistas a análise de conteúdo: um retrato do terceiro setor na contemporaneidade*), destrincha os resultados alcançados a partir das entrevistas realizadas com as organizações e análise dos materiais de evidências, conforme verbetes e classes temáticas separados pelo software gráfico IRaMuTEQ.

Por fim, o quinto capítulo (*Comunicação, ESG e Captação de Recursos: aspectos fundamentais para o diálogo entre atores sociais*) contempla a discussão entre a parte teórica e a parte prática, buscando encontrar os pontos em comum e as diferenças entre si.

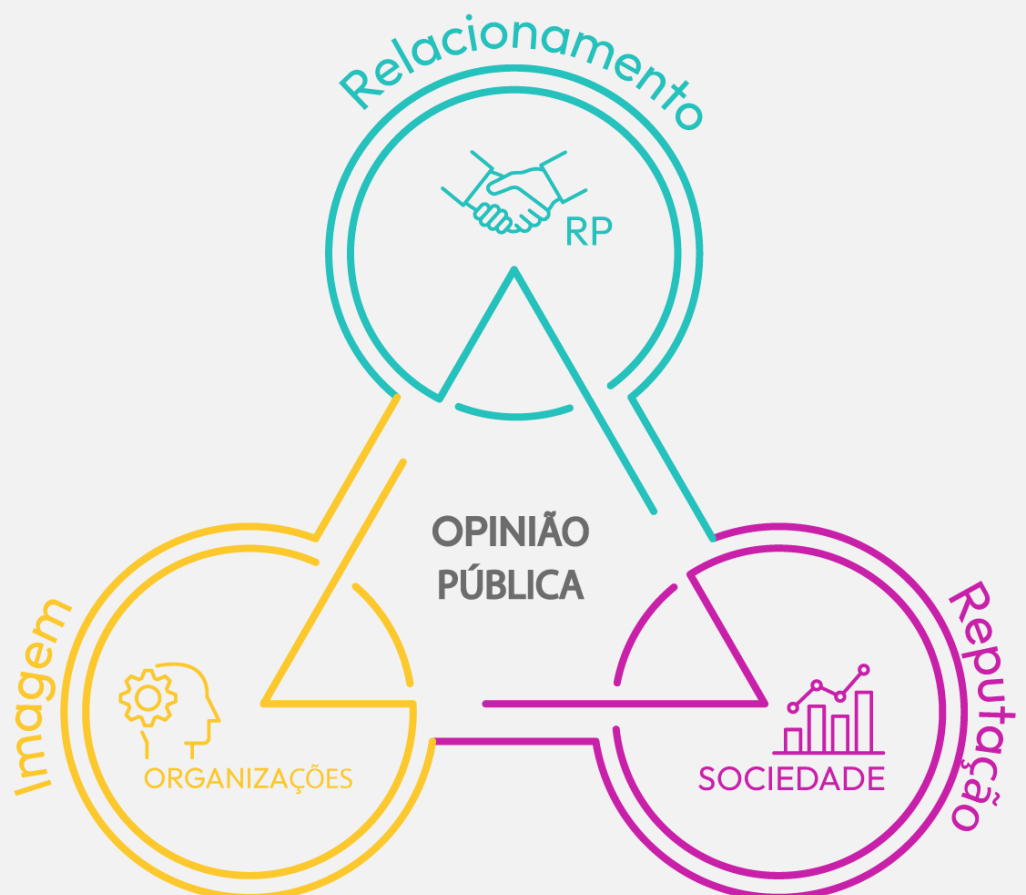
O estudo se encerra com o sexto capítulo que se trata das Considerações Finais, apresentando o transcorrer dos processos percorridos na pesquisa, os principais achados, a discussão entre a teoria e a prática, bem como novas possibilidades de pesquisa assim sugeridos.

Com esses procedimentos, acredita-se ser possível mapear os processos comunicacionais das organizações do terceiro setor em busca de verificar o impacto de suas estratégias para a captação de recursos, em especial, com a iniciativa privada, além de identificar as melhores práticas e as oportunidades de dinamizar a interlocução entre os setores, ampliando o apoio às causas sociais e, conseqüentemente, favorecendo à sociedade.

Ainda que sozinhos não consigamos mudar o mundo, é viável que cada um faça a sua parte, dando uma contribuição que, no computo geral, faz total diferença. Mesmo que alcançando apenas uma vida, já será o bastante para ter valido a pena – e não há realização profissional maior que contribuir para melhorar o entorno e a vida daqueles que os cercam.

# PARTE I:

## COMUNICAÇÃO, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES: DIÁLOGOS E PERSPECTIVAS



# **1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS, PRÁTICAS E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS**

Este capítulo é de cunho teórico e se propõe a realizar a Revisão de Literatura da área de comunicação organizacional e relações públicas, campo de estudo dessa Dissertação de Mestrado. Para compor esse conteúdo o estudo foi elaborado com base na metodologia de Revisão de Literatura (RL), proposta pela Profa. Dra. Camila Escudero (2020) em seu artigo *A Revisão de Literatura no campo da comunicação social: pressuposições metodológicas*.

## **1.1. História e influências no desenvolvimento do campo de estudo**

Os estudos em comunicação organizacional e relações públicas fazem parte do campo das ciências sociais aplicadas, que visa compreender aspectos que envolvem a atuação dos indivíduos na sociedade em que vivem, analisando os problemas para propor soluções com base nas necessidades evidenciadas.

Trata-se de campo exercido por estudiosos de comunicação em diálogo com áreas das Ciências Humanas – sociologia, filosofia, política, linguagem, antropologia e afins –, havendo forte interesse nos relacionamentos entre as pessoas, fator esse compreendido em sua vertente propulsora para a mudanças nas condições de convivência social.

Segundo a CAPES (2023), trata-se de campo interdisciplinar, que envolve 13 áreas básicas, entre as quais estão Comunicação e Informação e suas subáreas: Relações Públicas e Propaganda, Teorias da Comunicação, Jornalismo e Editoração, Rádio e Televisão e, recentemente, foi acrescentado também a Comunicação Visual. O foco do presente estudo é a subárea Relações Públicas e Propaganda – e, com relação à primeira, considera-se mais uma subdivisão, destacada por Nassar (2012), como Comunicação Organizacional e Relações Públicas. De acordo com Ivone de Lourdes Oliveira (2022, p. 38), a Comunicação Organizacional “está inserida no campo das ciências sociais aplicadas e das ciências de comunicação” e, no Brasil, se desenvolve a partir das Relações Públicas.

Quanto à comunicação organizacional e às relações públicas, Farias (2006)

observa que ambas e cada qual são por si um campo de estudo, ainda que entrelaçadas. Embora apresente reconhecida interdependência e estejam reunidas em um mesmo campo do conhecimento, suas práticas apresentam peculiaridades e ocorrem de modo apartado. Assim, são dimensões que não podem ser tratadas como sinônimos, conforme pondera o autor.

Desse modo, comunicação organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes da comunicação, representados pela área de relações públicas, as quais, por sua vez, são as teorias, as estratégias e os conjuntos de técnicas e de instrumentos – estes utilizados de modo articulado entre si – que busca a opinião pública favorável a um determinado objetivo. (Farias, 2009, p. 57).

Historicamente, há motivos que nos levam a compreender a junção desses campos em uma mesma área do conhecimento, especialmente no contexto brasileiro.

Para além de iniciativas pontuais ao longo da primeira metade do século XX – a exemplo da *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*, empresa precursora ao estabelecer em 1914 o departamento corporativo de relações públicas, sob o comando daquele que é considerado hoje o patrono da profissão, Eduardo Pinheiro Lobo –, foi efetivamente a partir dos anos de 1950 que a comunicação organizacional passou a ter um tratamento especializado nas organizações.

Impulsionada pela política industrial desenvolvimentista levada a cabo durante o segundo governo de Getúlio Vargas, estendendo-se também ao longo dos anos JK, em vista do incentivo do presidente Juscelino Kubitschek para a expansão da indústria automobilística no país, ao se instalarem no Brasil, essas empresas trouxeram na bagagem a cultura de comunicação que praticavam em seus países de origem.

Segundo Kunsch (2022), houve uma valorização sobretudo das áreas de propaganda e relações públicas, com as multinacionais, replicando localmente as experiências até então como prática em suas matrizes. Esse movimento contribuiu para o florescer de um mercado composto por agências, meios de comunicação, órgãos de pesquisa de opinião pública e outros negócios que, ao lado das grandes corporações, acabaram por fortalecer e amplificar as oportunidades de atuação dos profissionais de comunicação.

Até a década de 1980, tanto as relações públicas quanto outras áreas da comunicação organizacional foram muito influenciadas pelo paradigma norte-americano, centrado em uma perspectiva pragmática e funcionalista. A exemplo do

que acontecia em outros países, também no Brasil afluía a preocupação com a imagem institucional, tanto na esfera pública quanto na privada.

[...] até por volta dos anos de 1980, a literatura brasileira sobre relações públicas, geralmente, era toda centrada em uma perspectiva pragmática e funcionalista, sempre com a preocupação de como as empresas deviam se relacionar com seus públicos para melhorar sua 'imagem' e serem bem aceitas, estabelecendo-se condições favoráveis para a venda de seus produtos e serviços, sem uma visão mais ampla do contexto sociocultural. (Kunsch, 2022, p. 18).

Uma série de escândalos de corrupção ocorridos a partir dos anos 1980 ganhou as páginas de jornais e revistas, além de espaço nas emissoras de rádio e TV, no Brasil e no mundo. Toda essa exposição fez com que temas como ética nos negócios e transparência no mercado ganhassem cada vez mais relevância na pauta da sociedade. Nesse sentido, organizações passaram a fortalecer o relacionamento com seus públicos de interesse (*stakeholders*), tendo como alicerces o respeito e a confiança (Marques; Oliveira, 2020).

É fato que problemas éticos podem surgir, especialmente quando as organizações tentam legitimar seus objetivos institucionais sem considerar os interesses dos públicos envolvidos (Mafra; Marques, 2017). Como a comunicação é constituída e formadora de relações, é possível entendê-la como “articuladora de ideias e posturas contraditórias que provocam conflitos e tensões” (Marques; Oliveira, 2020, p. 252). Dessa forma, ao tomar como base o ângulo interacional, fortalece-se o diálogo, superando divergências e elevando a relação para um patamar de maior confiança.

Ainda pode-se pensar na década de 1980 como um divisor de águas por conta do processo de redemocratização do país. Após 21 anos sob um regime ditatorial militar, em 1985 o Brasil volta a ter um presidente civil, ainda que via eleição indireta. Ao permear a sociedade, os ares da reabertura política batem às portas das organizações exigindo novos padrões de comunicação e de relacionamento com os públicos.

[instituições e organizações] perceberam que aqueles formatos tradicionais dos departamentos de relações públicas com o Governo, de relações com a imprensa e as ações comunicativas centradas no jornalismo empresarial, focadas somente nos produtos [...] não dariam conta de atender às novas demandas sociais. A partir de então, as organizações perceberam que tinham que buscar um novo desenho e uma forma mais estratégica de atuar no âmbito organizacional e, nesse contexto, as relações públicas se redimensionaram. (Kunsch, 2022, p. 21-22).

Houve ainda no período o incremento das relações públicas comunitárias e o movimento de pensar a área sob a dimensão sociocultural, de modo a considerar as relações públicas sob uma ótica mais abrangente do que aquela que vinha sendo feita até então, voltada apenas a questões das empresas e dos Governos. Esse incremento resulta de frentes de lutas e de resistência ao regime ditatorial, envolvendo forças sociais, intelectuais, políticas, artísticas e científicas, bem como dos avanços da comunicação popular alternativa e dos esforços empreendidos por entidades da sociedade civil e por defensores das liberdades democráticas (Kunsch, 2022, p. 23-24).

Ao abordar o social e o comunitário, Kunsch (2022) observa que são dimensões que se relacionam aos aspectos de responsabilidade social e sustentabilidade. Destaca, ainda, que se trata de um caminho no qual as relações devem se dar “com” a comunidade e menos “para” a comunidade”, dentro do espírito de um planejamento participativo e integrado, à luz dos ensinamentos de Paulo Freire.

Com a queda do Muro de Berlim em 1989, o fim da Guerra Fria e o movimento de globalização, os anos 1990 trouxeram novos desafios para os profissionais de comunicação, incluindo os relações-públicas. A sociedade em rede e a evolução das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) estabeleceram novas dinâmicas de comunicação entre pessoas, empresas, instituições e Governos. A verticalização do fluxo de informação deu lugar a um trânsito mais horizontalizado, em uma vertente mais democratizada, o que posteriormente sofreu vieses que deram margem a manipulações, a exemplo das *fake news*, tema que não será aprofundando aqui.

O cenário tem se tornado ainda mais complexo nas primeiras décadas do século XXI, e concorrem para tanto as questões sociais e climáticas que colocam em risco a sustentabilidade do planeta e afrontam a dignidade humana, a exemplo de desigualdades e discrepâncias inerentes a um sistema econômico calcado na injustiça social. Como o exercício da cidadania conheceu avanços e a opinião pública tem sido fator relevante para a reputação institucional, há uma pressão maior para que as organizações se atentem à responsabilidade socioambiental e à governança, hoje consignadas sob a sigla ESG, acrônimo em inglês para *Environmental, Social and Governance*.

Perez *et al.* (2023, p. 7) lembram que o exercício da cidadania “sofre os entraves de interesses políticos e econômicos, dominados por grupos hegemônicos, minoritários, mas de grande poder contra os interesses majoritários do bem comum”,

demonstrando a importância de iniciativas como dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável – ODS – da Organização das Nações Unidas (ONU), abordagens que serão exploradas mais a fundo a seguir, assim como na perspectiva da comunicação, da visão em relações públicas e as imbricações da opinião pública na sociedade em rede.

## **1.2. Relações públicas, opinião pública e sociedade em rede**

Farias (2004) acredita que há ainda um estágio de grande dissonância entre o conceito e a identidade da profissão de relações públicas. Mesmo originada há mais de um século, quando a percepção da importância da opinião pública se mostrou crucial para o relacionamento das organizações com seus diferentes públicos, ainda hoje a área se ressentida de uma verdadeira compreensão quanto à sua finalidade.

[...] as atividades de relações públicas inscrevem-se no cenário da comunicação de forma polivalente, ofertando um conjunto extenso de ferramentas que são de maior grau de complexidade, prejudicando uma visão mais objetiva da profissão, fazendo valer conceitos muitas vezes distorcidos – atribuição de um simplismo exagerado ou de uma generalidade desconcertante. (Farias, 2004, p. 28-29)

O Brasil foi o primeiro país a oficializar a profissão de relações públicas, conforme Lei nº 5.377/67, regulamentando a atividade em 1968, no auge da ditadura militar, dentro de um contexto no qual o controle da comunicação ganhava status de questão de segurança nacional. No regime de exceção, a postura do “nada a declarar”, expressão popularizada por Armando Falcão, ministro da Justiça do General Ernesto Geisel, acabou por nutrir uma cultura que, de certa forma, inspirou e deu a tônica da comunicação empresarial no tocante às interações com a sociedade. Se a propaganda encontrava espaço, assim como a divulgação de produtos e serviços, o mesmo não ocorria com temas mais sensíveis, cuidadosamente apartados da agenda das práticas comunicacionais com o mercado.

Com a abertura política e o posterior processo de globalização da economia, a opinião pública volta a ser um balizador fundamental nas articulações das organizações com a sociedade. Essa importância cresce a partir do advento da internet comercial, que chega como um sopro de democratização das relações entre as empresas e seus públicos de interesse, incluindo os consumidores. A lógica linear emissor/receptor dá espaço a um novo modelo de interação, com o receptor deixando

a condição de passividade para assumir um papel protagonista de interlocutor, como afirma Oliveira (2011, p.82) “O cidadão, como pode-se analisar a partir dos conceitos de cidadania, representa um estágio avançado do indivíduo. Ele deixa de ser objeto e passa a ser sujeito; deixa de ser receptor e passa a ser interlocutor; deixa de ser público e passa a ser agente social”.

Esse processo passa a exigir das organizações um olhar mais estratégico da comunicação e a necessidade de aprimorar o relacionamento com seus públicos. Vários perfis de profissionais da comunicação são demandados nessa empreitada, de publicitários a jornalistas, de designers a relações públicas. Cada uma dessas habilitações tem fronteiras fluidas e atuam em canais muitas vezes coincidentes. Contudo, há especificidades em termos de direcionamento, enfoque e atuação. O fato de a comunicação organizacional estar atrelada a relações públicas no campo das ciências sociais aplicadas não reflete necessariamente uma reserva de mercado, mas o âmago da atividade, cuja essência está intrinsicamente ligada à gestão. “Mais do que uma profissão ou mesmo um campo profissional e científico, relações públicas é filosofia de atuação na comunicação das organizações” (Farias, 2011, p. 17).

Farias (2011, p. 16) aponta que relações públicas é um campo complexo, com frequência associado à comunicação externa e à assessoria de imprensa. No entanto, acrescenta que, considerando a perspectiva de gestão, a área se torna “ponto de encontro e de entendimento das diversas mensagens organizacionais”, dentro de uma visão que deve considerar a multiplicidade de caminhos e os diferentes públicos, especialmente aqueles de perfil estratégico para os resultados organizacionais. Planejamento e visão estratégica constituiriam, assim, duas dimensões basilares da filosofia de relações públicas, que tem como cerne a comunicação integrada e a construção de sentidos.

Os principais instrumentos que compõem o mix da comunicação organizacional segundo Farias (2011), envolvem um olhar estratégico para a gestão da imagem, reputação, a partir das práticas e ações comunicacionais, como eventos, comunicação interna, cultura organizacional, governança corporativa, responsabilidade social, sustentabilidade, produção de publicações institucionais, pesquisa, auditoria, articulações da comunicação governamental, novas tecnologias, envoltas na premissa do relacionamento com os públicos e a opinião pública.

Segundo Kunsch (2016, p. 38), a comunicação organizacional é estratégica na contemporaneidade e deve ser concebida de forma transversal, perpassando o

sistema, a sociedade e as organizações, sem se restringir a mero instrumento de divulgação ou transmissão de informações. Constitui, portanto, um “processo social básico e um fenômeno presente na sociedade”.

As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., e, nesse contexto, a comunicação passa a ser estratégica e sua gestão tem de ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar. (Kunsch, 2016, p. 38).

Para Wolton (2011, p. 16), “a informação tornou-se abundante; a comunicação, uma raridade”, uma vez que a primeira se refere à mensagem, enquanto a segunda diz respeito às relações, que envolvem maior complexidade. Não basta informar sempre mais para comunicar e, mais do que compartilhar somente o que há em comum, o desafio estaria em administrar as diferenças. Nessa perspectiva, a gestão estratégica da comunicação se impõe como divisor de águas para o estabelecimento de interações mais produtivas, tendo em vista compatibilizar os interesses que permeiam as relações dos diferentes atores da sociedade.

No prefácio do livro *Opiniões Voláteis*, Nassar destaca a importância de discutir o tema da opinião pública “em uma sociedade obesa de informação e faminta de significado e sentidos” (Nassar, 2019, p.11). Sua observação, de certo modo, ecoa os aspectos levantados por Wolton, suscitando a reflexão acerca da complexidade crescente da gestão estratégica da comunicação na contemporaneidade, diante do avanço das novas tecnologias e das redes de interação social.

Em um mundo “cada vez mais entrelaçado por um número crescente de veículos de comunicação”, Matheus (2011, p. 159) considera que a opinião pública é um fator crucial para obter poder. “Conquistar a opinião pública não é o caminho mais evidente para a fama e o poder: é também o caminho mais rápido para o crescimento das vendas e da riqueza”, afirma. Porém, não se trata de tarefa fácil, conforme é possível depreender a partir das ponderações de Farias (2019), especialmente diante da realidade das primeiras décadas do século XXI.

As opiniões são voláteis. Transformam-se de acordo com o movimento do espaço e do tempo, influenciadas pela cultura – e seus devidos filtros. E o volátil faz que aquilo que é sólido possa se desmanchar no ar. Opiniões se reconfiguram a todo o tempo, assumindo novas formas, novas posturas. Opiniões voláteis são imagens distorcidas no espelho do mundo. (Farias, 2019, p. 22).

A opinião pública constituiria, assim, o amálgama da ciência da comunicação organizacional e relações públicas, firmando-se como fio condutor da relação entre as organizações e a sociedade.

Na sociedade em rede, na qual diferentes e variados atores sociais se entrelaçam, intercambiando informações e dados, a comunicação adquire uma nova dimensão, inserindo-se em uma perspectiva que demanda uma governança em âmbito global. Apenas dessa maneira será possível à humanidade tentar fazer frente aos imensos desafios socioambientais que se colocam para o planeta, cujos resultados deletérios já estão sendo colhidos no momento presente. Os aspectos que as Nações Unidas apontavam como ameaça futura já se tornaram realidade, e o ponto de não retorno ficar cada vez mais próximo, com impactos que comprometeriam a viabilidade de existência das próximas gerações.

Assim, antes utilizada como um recurso para aumentar vendas e alcançar resultados, a comunicação ganha na contemporaneidade essa outra dimensão voltada a uma consciência de governança global, pois os grandes desafios colocados para a humanidade, tanto com relação às mudanças climáticas, quanto às discrepâncias sociais, foram ainda mais evidenciados a partir da Covid-19. Sobrepor essas questões requer atuação individual e em conjunto, exigindo respostas imediatas de todos os atores – estado, iniciativa privada, terceiro setor e sociedade civil organizada (Kunsch, 2022, p. 21).

### **1.3. A comunicação no terceiro setor**

O terceiro setor faz parte ativa dos movimentos sociais e mundiais, estando à frente de diversas discussões na busca por soluções que contemplem mudanças de realidades e contextos da sociedade, como desigualdade e impacto social promulgados pela contemporaneidade. Falar desse campo de atuação na comunicação, se torna, portanto, condição essencial para a articulação dos diversos atores sociais.

Os estudos da comunicação nas organizações do terceiro setor, segundo Peruzzo (2013) refere-se a uma análise a partir das perspectivas e contextos que envolvem mobilizações sociais de grupos e de organizações sem fins lucrativos. São fortalecidos pelos processos de relacionamento com os públicos de interesse e da mobilização social.

Em vista de identificar as tendências e especificidades desse campo, em seu artigo *Fundamentos Teóricos das relações públicas e da comunicação organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa*, Peruzzo (2013) enfatiza que os processos comunicativos nesse campo são pautados na visão de transformação social e do reconhecimento cidadão. Sua motivação foi desencadeada por volta dos anos de 1970 e seu reflexo é percebido até os dias de hoje, fruto da reação social frente aos processos de controle político-governamental e das inadequadas condições na qualidade de vida, na descontinuação dos direitos humanos e na mobilização das ações coletivas em prol das pautas de livre acesso, saúde, moradia e respeito às diferenças sociais, envolvendo diversos níveis de classes, gêneros, entre outros aspectos.

Foi na ditadura militar que o regime autoritário fez a censura dos meios de comunicação de massa e a vigia das liberdades individuais e coletivas. Aos poucos a sociedade foi tomando consciência e se impondo na busca por direitos. Essa característica de mobilização social trouxe à tona uma “comunicação popular, alternativa e comunitária” (Peruzzo, 2013, p. 91) presente nas organizações sociais, que se distinguem do Estado e das empresas por abrangerem um espaço em que os padrões mercadológicos de lucratividade são substituídos por novos sentidos e manifestações em atenção aos interesses da coletividade.

As características dessas organizações conduzem a ótica da comunicação organizacional e, em especial, das relações públicas a novas esferas. A profissão de RP, em particular, foi evidenciada partir de 1980, em que se enfatiza a perspectiva comunitária ao seio de suas análises, não substituindo os estudos praticados na perspectiva original, mas agregando novos valores e concepções ao seu *modus operandi*, pois as práticas comunicacionais são reveladas no desejo sincero de buscar condições que elevem o desenvolvimento comunitário, social e humano, pautado no reconhecimento dos direitos e deveres sociais e não apenas nos interesses econômicos e políticos, como praticados por empresas ou Governo, como reforça Peruzzo (2013, p. 94) ao salientar: “No âmbito dos movimentos e das organizações

populares, objetivos e práticas se entrelaçam em favor de mudanças, nas quais prevalece o interesse público”.

A comunicação comunitária demanda representatividade, pluralismo, autonomia, autenticidade, participação ativa e consistência na produção de conteúdo, além de ser avessa às interferências externas, uma vez que a independência em relação ao capital privado e ao poder público é fundamental para que a comunicação comunitária se torne refém de interesses empresariais e políticos que podem desconstruir identidades e iniciativas.

A comunicação aplicada especificamente às organizações do terceiro setor é postulada em estratégias de transformação social, a partir de processos que evidenciem essa finalidade, geridos por profissionais com visões de mundo diferenciados dos modelos corporativos e de mercado, sendo, portanto, agentes presentes no processo de mudança e valorização humana, buscando minimizar as desigualdades e se indignando com injustiças. Nessa perspectiva, diz Peruzzo (2013) que os processos comunicacionais embasam as características mobilizadoras, de engajamento, de dar voz e valor aos seus beneficiários, pautado no respeito, na coletividade, na busca do bem comum. Não é buscar a finalidade econômica, mas atender as necessidades daqueles que se propõe a causa e a missão organizacional, em uma comunicação verdadeiramente mobilizadora.

Se a estratégia é a transformação social, há que se desencadear processos que favoreçam a realização dessa finalidade. [...] O modus operandi da comunicação organizacional e das demais especialidades da comunicação Social (relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda) também se altera. A atuação profissional requer engajamento e posturas facilitadoras de processos participativos na comunicação, além disso, municiar o cidadão de capacidades técnicas, que, em geral, estão sob o domínio de especialistas. A comunicação mobilizadora, entendida como aquela que ocorre na relação com o público beneficiário/sujeito das atividades, passa a ser algo construído, a partir das demandas do grupo, e pressupõe o respeito à dinâmica interna e coletiva da própria entidade ou movimento, bem como do público em questão (Peruzzo, 2013, p. 96).

Enquanto comunicação institucional, busca-se o aumento da visibilidade em vista da reputação organizacional, bem como ampliar os espaços políticos, culturais e coletivos, assim como escutar os públicos e as necessidades organizacionais promovendo reais mudanças, não apenas com vistas somente ao marketing, mas buscando munir-se de instrumentos, procedimentos, técnicas e diagnósticos que permitam mudar cenários e condições, respeitando suas dinâmicas, internas e externas, promovendo debates, trocas e construindo novos saberes, sendo a

comunicação capaz de mediar e ser um facilitador de processos comunicacionais, fortalecendo a voz dos públicos-sujeitos e envolvendo diversos atores da sociedade em prol do bem comum (Peruzzo, 2013).

Trazendo para a contemporaneidade, em pesquisa sobre as práticas de comunicação e mobilizações sociais no âmbito das redes sociais aplicadas ao contexto do terceiro setor, comparando as práticas realizadas na Espanha e no Brasil, Antônio Castillo Esparcia, Margarida Kunsch e Mariângela Furlan Haswani (2017), verificam as estratégias utilizadas pelas organizações sociais no alcance de maior visibilidade, conscientização, educação e legitimação política.

Endossam as perspectivas desse segmento centrado no contexto dos valores, mas que ao serem abordados numa visão econômica se veem invisíveis a sua realidade sendo percebidas como “mera assistência”. Há, portanto, um chamado de atuação conjunta, convergindo públicos em prol do benefício social comum, envolvendo o Estado, o mercado e o terceiro setor em vista da conscientização e da mobilização social. Segundo Esparcia *et al.* (2017), a comunicação é percebida como protagonista desse diálogo, mediando canais e projetos transparentes na sociedade.

#### **1.4. A sociedade contemporânea e os temas emergentes: Sustentabilidade, Agenda 2030 e ESG**

Vale lançar um olhar para o final do século XX de modo a compreender também os movimentos de cunho socioambiental que tiveram ocasião no início dos anos de 1990, em pleno início do processo de globalização e em uma fase de maior exercício da cidadania, notadamente no Brasil onde, embora o processo de redemocratização ainda estivesse em curso, vivia-se caldo de mobilização que levaria ao impeachment de Fernando Collor de Mello, primeiro presidente eleito por via direta após o regime militar.

Foi nesse cenário que o Brasil sediou, em junho de 1992, a histórica Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a ECO-92, onde foi concebida a Agenda 21, plano de ação participativo que visa ao desenvolvimento sustentável, estabelecendo metas e objetivos para os diversos setores e atores da economia e para a sociedade. Seu horizonte foi traçado até 2015, envolvendo 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Interessante notar que muitas empresas levaram para dentro de seus muros esse assunto, relacionando-o às suas

atividades produtivas e seus impactos, especialmente no meio ambiente. Não foram poucas as indústrias que buscaram mitigar impactos, sobretudo os mais aparentes. Houve também muita “maquiagem”, a exemplo do *greenwashing* – o “vestir a camisa ambiental”, como alerta Deetz (2009, p. 92), ou até *socialwashing*, a vertente que transfere ações não praticadas em sua veracidade para o social, um movimento muito em voga nas iniciativas de publicidade e marketing corporativo.

Em meio a esforços autênticos e outros nem tão genuínos, de autoria de diversos atores da sociedade, 2015 foi se aproximando, tornando necessário repensar um novo pacto, para dar continuidade à *Agenda dos Objetivos do Milênio* (ODM). Nasce, assim, a Agenda 2030, um plano de governança global que funcionaria como “um grande chamamento às organizações do mundo todo” – empresas, instituições públicas, estados, terceiro setor e sociedade civil – para a articulação de estratégias integradas “visando garantir a viabilidade das sociedades humanas e dos ecossistemas ambientais do presente e das futuras gerações” (Kunsch; Cabral; Echenique, 2022, p. 11).

No texto, os autores observam que, embora construída a partir de uma perspectiva crítica e com base em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), há fortes motivos de preocupação com relação à possibilidade de um colapso que venha a comprometer a Agenda 2030 como um todo, com efeitos dramáticos para o futuro do planeta e da humanidade. Contudo, no recorte proposto quanto aos desafios inerentes à questão da comunicação, os pesquisadores trazem algo que nos interessa de perto: o conceito da dimensão simbólica e aspiracional da agenda 2030 para o engajamento e o compromisso das comunidades como futuro, indicando “a necessidade de promoção de ações e produtos da cultura que colaborem para influenciar os imaginários sociais na conformação e projeção de uma cultura dos ODS”. (Kunsch; Cabral; Echenique, 2022, p. 12).

A transição do paradigma produtivista e da sociedade do consumismo para um estilo de vida sustentável deve encontrar apoio nas lógicas comunicacionais e produções culturais, já que, sem engajamento da cidadania, as instituições pouco podem fazer para fortalecer no sentido de compromisso com uma agenda de transformação. (Kunsch; Cabral; Echenique, 2022, p. 12).

Ao levar em considerações a abordagem discursiva, Baldissera e Mafra (2020, p. 278) entendem que a comunicação organizacional nesse contexto busca, simultaneamente “deslindar/esgarçar complexas dinâmicas identitárias, em meio às

quais tentativas de estabilização são publicamente visibilizadas, diante de um amplo cenário social de perturbação/de tensões/de disputas [...]”. Ou seja, o desafio é enorme, visto que as interações precisam ser realizadas em um cenário de inúmeros tensões pautadas por identidades e diferenças.

Essa não é uma transição simples, como aponta Baldissera (2009, p. 34), que alude a uma “gramática do consumismo exacerbado, segundo a qual “para pertencer é preciso ter e, fundamentalmente, ter o produto e/ou serviço atualizado, o mais recente modelo, a mais última versão, a mais cara. É preciso consumir”.

Para ele, a sociedade e suas organizações estariam distantes de compreender a real noção de sustentabilidade, sendo premente a mudança pragmática do viés econômico-consumista para o da sustentabilidade.

Todas as 17 proposições da Agenda 2030 da ONU são necessárias, mas sua implementação efetiva, e não somente no papel, dependerá de mudanças comportamentais e culturais, além de ações individuais e coletivas de diversos atores nacionais e internacionais.

Abarcados por essas pautas, evidencia-se, também, na atualidade, ESG, acrônimo de Ambiental, Social e Governança, termo o qual não é novo, uma vez que foi cunhado em 2004 pelo então secretário geral da ONU, Kofi Annan em convenção junto a 50 CEOs do segmento financeiro. Na ocasião, 20 instituições financeiras assinaram documento que previa uma “Sociedade Justa” como premissa econômica elementar.

As ações de impacto ambiental já eram previstas na ocasião, mas foi destacado o argumento do “social”, que dava voz a responsabilidade corporativa às pessoas e ao planeta. Tratava-se de uma perspectiva pragmática, sendo “uma resposta ao descaso com o planeta e às pessoas que dele fazem parte, e à inédita, porém tardia, pressão para que as corporações assumam sua responsabilidade no acolhimento às próximas gerações” (Guttilla, 2023, p.24), o que permeou diversas conferências da ONU ao longo dos anos.

Em vista da gestão de riscos causados pelo impacto socioambiental, promulgado pelas organizações em seu processo produtivo, em 2018, Laurence Douglas Fink, ou também conhecido por Larry Fink, CEO da BlackRock, maior empresa de investimentos do mundo, retoma o termo ESG ao publicar em uma de suas cartas que a partir de então os investimentos corporativos ocorreriam sob análise das práticas ESG, o que fez as empresas agirem para devida adequação. O termo

recebe maior destaque na pandemia do Covid-19, em que diversos aspectos ambientais e sociais foram evidenciados.

Guttilla (2023) destaca que a gestão em ESG evita sanções regulatórias e o controle das práticas organizacionais buscando diminuir potenciais condições que impactem na reputação perante os consumidores e a sociedade, o que prejudicará a empresa e, conseqüentemente, suas oportunidades junto aos acionistas. Para além do retorno sobre o investimento, esse conceito envolve toda a operação das organizações, sejam elas públicas, privadas e do terceiro setor.

Sendo, portanto, um modelo que prevê o Capitalismo de *Stakeholders*, sua aplicação envolve análise de toda a cadeia produtiva e das partes interessadas, o que abrange a produção, distribuição e o impacto no ambiente e na sociedade em geral, estejam elas envolvidas direta ou indiretamente no processo. Além disso, é um controle efetivo que permeia as ações praticadas também por fornecedores e prestadores de serviços.

Como diz Almeida (2007), nas últimas décadas houve significativo aumento da exploração dos recursos naturais para o desenvolvimento socioeconômico, gerando profundos impactos no meio ambiente e na sua capacidade regenerativa. Gonçalves (2023, p. 8), por sua vez, ressalta que há uma urgência nas adaptações dos negócios a longo prazo: “Os investidores estão cada vez mais conscientes que empresas preocupadas com fatores ESG estarão mais bem preparadas para lidar com os desafios da atualidade”.

As práticas em ESG são referenciadas também nas ações de governança contemplando a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, demonstradas por meio de relatórios de sustentabilidade e de investimento. Para sua aplicação, é necessário o mapeamento, diagnóstico e definição de estratégias elaboradas conjuntamente com a liderança e com os públicos de interesse, abarcando também a opinião pública, por meio da construção de uma Matriz de Materialidade, que envolva os princípios organizacionais, objetivos institucionais, análises completas de sua estrutura, a percepção pública e os interesses das organizações. “Não adianta só ter *compliance* ou *check-list* bem-feito. Esse é um primeiro passo. O ESG tem de ser incorporado como um *mindset* de fazer negócios” (Guttilla, 2023, p.53).

As mudanças nas perspectivas econômicas perante a sociedade é fruto também dos agravamentos sentidos na sociedade contemporânea, assim como na

proximidade com as pautas da Agenda 2030.

Diante dos contextos da contemporaneidade, há um crescimento nas exigências de novas posturas das organizações, sejam elas públicas, privadas e do terceiro setor, no diálogo com seus públicos, sociedade e opinião pública. Fruto, em especial de uma sociedade cada vez mais ativa, viva e crítica.

Nesse sentido, a comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica tem um importante papel na promoção da sustentabilidade nesse cenário, especialmente por meio de um trabalho integrado entre os atores, o poder público, a sociedade civil e as organizações.

Essa complexidade exige, cada vez mais, uma comunicação sintonizada com as dinâmicas da sociedade e atenta aos contextos sociais, políticos, culturais, econômicos e tecnológicos. Os gestores da comunicação das organizações, portanto, devem adaptar as teorias, técnicas, meios e instrumentos para melhor posicionamento institucional, construindo e consolidando marcas a partir da administração de relacionamentos, estando sintonizados aos novos contextos e com cuidado especial ao ser humano (Kunsch, 2016).

As iniciativas de comunicação promulgam processos contínuos de interação entre as organizações e seus diversos públicos (ou interlocutores), em uma perspectiva dialética e em consonância ao negócio. Os contextos da sociedade atual, envoltos por questões adversas e cenários turbulentos fazem com que a comunicação deixe de ser apenas uma função técnica e instrumental e passe a ser uma ação estratégica, agregando valor às organizações, promovendo e cultivando a confiança, apoiando a organização no cumprimento de sua missão, no posicionamento público e de seus valores.

Sugere-se, portanto, um “novo olhar sobre suas dimensões (humana, cultural, instrumental e estratégica)” (Kunsch, 2016, p. 10), além de um panorama digital, a qual abrange novas narrativas, responsabilidade social, programas de integridade para que haja um alinhamento entre o discurso e a prática organizacional. Portanto, as dimensões da comunicação organizacional envolvem a dimensão humana, instrumental, cultural e, especialmente, a estratégica, capaz de “impulsionar e induzir novas posturas e novos comportamentos das pessoas, do poder público, da sociedade e das organizações” (Kunsch, 2022, p. 27)

Nessa perspectiva, Ferrari e Cabral (2020) destacam que, nos últimos anos, a comunicação organizacional e a área de relações públicas têm aumentado a atenção

às ações voltadas para a diversidade. Isso ocorre até mesmo pela pressão para que organizações adotem comportamentos alinhados aos objetivos de desenvolvimento sustentável. As ODS estabelecem metas que devem ser atingidas pela Agenda 2030 e envolvem “instituições governamentais do mundo todo, organizações privadas, públicas ou do terceiro setor, e para contribuir com o desenvolvimento da igualdade de gênero, redução das desigualdades sociais, trabalho decente e crescimento econômico, entre outras metas” (Ferrari; Cabral, 2020, p. 301).

Ao tratar de práticas comunicativas e da gestão de relacionamentos, outro fator que precisa ser levado em considerações é o contexto multicultural, especialmente ao envolverem públicos e organizações de países diferentes, com identidades e narrativas próprias, tornando obrigatória uma postura de respeito às diferenças e de compreensão do cenário macropolítico em que as sociedades estão presentes (Ferrari; Cabral, 2020).

As novas práticas em organizações estão intrinsecamente ligadas às melhores práticas ambientais, sociais e de governança, estimuladas, inclusive, pela diminuição de riscos em financiar investimentos que possam vir a gerar prejuízos. Não basta parecer ser, mas ter atitudes condizentes com o discurso de responsabilidade social, especialmente com o uso cada vez mais intenso do ambiente digital e das redes sociais, em que os públicos estão atentos e vigilantes, evitando que a comunicação seja usada apenas para mascarar a realidade.

Para tornar possível o desenvolvimento sustentável integral e efetivo, é fundamental que organizações tenham um comportamento condizente com o papel de agentes estratégicos de transformação e promovam ações pautadas políticas e princípios de governança. A comunicação estratégica, nesse sentido, é imprescindível para uma ação integrada efetiva entre o poder público, a iniciativa privada e o terceiro setor (Kunsch, 2022).

No trabalho de parceria entre o público e o privado, a área de relações públicas, como parte integrada da comunicação, poderá desempenhar um importante papel. Por meio do ou junto com o terceiro setor, ela poderá promover mediações entre o Estado e a iniciativa privada, repensando-se o conteúdo, as formas, as estratégias, os instrumentos, os meios e as linguagens das ações comunicativas com os mais diferentes grupos envolvidos, a opinião pública e a sociedade como um todo. (Kunsch, 2022, p. 22)

Kunsch (2022) aborda, portanto, que a comunicação organizacional integrada sob a perspectiva de que organizações buscarão a eficácia comunicativa por meio da

manifestação de acordo com a natureza da modalidade comunicacional e os públicos com os quais buscam o relacionamento.

### **1.5. Cenário atual: temas e posicionamento das organizações**

Em um levantamento de dados secundários que permitam viabilizar o cenário das organizações na atualidade, pesquisas de mercado realizadas recentemente por institutos especializados no Brasil, abordam a relação das empresas com causas sociais têm apontado a priorização, por parte do consumidor de marcas envolvidas com iniciativas que resultem em benefícios para a sociedade e do meio ambiente. São mais bem quistas as empresas que, para além da comercialização de seus produtos e serviços, refletem em seu posicionamento o compromisso com questões socioambientais, aspecto que acabam por reforçar o valor de marca, criando uma espécie de círculo virtuoso.

Uma dessas pesquisas, intitulada *Marcas e posicionamentos em questões políticas e sociais: O que os consumidores pensam sobre o posicionamento político e social de marcas e empresas?* pesquisa da Opinion Box (2021), realizada no Brasil com mais de 2 mil participantes, relata que a maioria dos entrevistados se diz fiel às marcas (64%), acompanhando-as preferencialmente pelas redes sociais (73%).

Como resultado geral dessa pesquisa, temas sobre causas sociais foram indicados como fundamentais e devem fazer parte das pautas abordadas pelas marcas (76%), sendo oportuno o envolvimento com temáticas como: educação (59%), combate à fome e a pobreza (58%), saúde (58%), sustentabilidade (53%) e luta contra a violência à mulher (51%). Outros temas mencionados foram proteção aos animais, igualdade racial, acessibilidade para pessoas com deficiência, direitos humanos e proteção a crianças e adolescentes.

Quanto à identificação com marcas que apoiam causas sociais, 73% dos entrevistados demonstraram preferência por ‘marcas humanizadas’, entendidas como aquelas que estão atentas a problemas da sociedade. Já 72% acreditam que deva haver maior diálogo entre empresas, causas e consumidores. Os respondentes revelaram maior tendência para efetivar compras de fornecedores envolvidos com causas sociais, afirmando apoiar a marca publicamente e indicá-la a conhecidos.

Já a pesquisa *Truth About Generation Z* (McCann, 2023), que entrevistou 2,5 mil jovens em 26 países com o objetivo de compreender as expectativas da chamada

geração Z, aponta que 69% dos respondentes se mostram dispostos a desembolsar valores superiores quando na aquisição de produtos e serviços ao constatar uma identificação entre seus valores pessoais e os do fornecedor. No Brasil, essa disposição é ainda ligeiramente maior, na marca de 71%.

A agência de relações públicas Edelman, na seção brasileira do estudo global *Edelman Earned Brand* (Edelman Brasil, 2018), verificou que 69% dos brasileiros, de diferentes faixas etárias e classes sociais, endossam a compra de produtos de empresas que se posicionam favorável as questões sociais. Entre os entrevistados, 63% acreditam que a força efetiva para as mudanças nos contextos sociais está muito mais na responsabilidade das empresas do que de Governos, além de acreditarem que as marcas podem fazer ainda mais. Além disso, aproximadamente 60% dos consumidores brasileiros entrevistados destacam que as empresas podem apresentar melhores ideias e soluções para as necessidades socioambientais. A pesquisa apontou ainda que comunicar o posicionamento e as ações sociais tornou-se tão importante quanto divulgar os produtos, 55% dos brasileiros demonstram se sentirem impactados por comunicações que denotem valores e crenças, mostrando que essas temáticas são mais eficazes (43%) do que as focadas em produtos (31%), impulsionando maior conexão e defesa das marcas. Sugerem ainda que os meios digitais e imprensa atraem mais atenção (42%) do que publicidades pagas e mídias próprias (28%).

De acordo com a pesquisa “*A Sustentabilidade/Responsabilidade Social das Organizações no Brasil – discursos e práticas*”, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2019) com 105 empresas nacionais e multinacionais entre as Maiores e Melhores da Revista Exame, 91% das empresas participantes dizem possuir programas de sustentabilidade, sendo que, dessas, 87% publicam as iniciativas realizadas.

Observando esses dados, nota-se a importância de trabalhar a comunicação de forma estratégica, analisando contextos, interesses, desejos, expectativas da sociedade e da opinião pública, além das tendências e condições que a contemporaneidade induz a novos comportamentos e práticas. Gerir a marca pautado na clareza de sua identidade, valores e comportamentos reflete nas relações com a sociedade e nos resultados a serem alcançados.

Para maior aprofundamento da comunicação no terceiro setor, nos próximos capítulos serão abordados os dados referentes a esse segmento, tanto no aspecto

histórico como na atualidade, com base na literatura e em levantamento de dados secundários, a partir de pesquisa empírica que permita conhecer o contexto das organizações na contemporaneidade.

## 2. TERCEIRO SETOR: CONTEXTOS, HISTÓRICO, TERMINOLOGIAS E ESTRUTURAS

Com o objetivo de evidenciar a abordagem e a importância do terceiro setor, faz-se valer também o porquê esse segmento é entendido como um ator fundamental no contexto mundial e social, com destaque a sua atuação no Brasil.

Nessa perspectiva, este capítulo se propõe a contextualizar o objeto de estudo, mostrar seu perfil, realidade e dinâmicas, e contemplar os aspectos históricos, de sua formação, públicos atendidos, terminologias, missão, enfoque de atuação, bem como as articulações necessárias para sua manutenção e sustentabilidade.

### 2.1. Contextualização, Estrutura e Histórico

Terceiro setor é o termo utilizado para referenciar instituições da sociedade civil organizadas que, pelo Código Civil Brasileiro, “prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público” (Jusbrasil, 2017). Essas entidades atuam no limiar entre o Primeiro Setor (agentes públicos), o Segundo Setor (iniciativa privada / empresas) e a Sociedade Civil.

As entidades representam hoje intermediários entre o Estado e o indivíduo, e a existência delas é considerada fundamental para atender a determinadas necessidades sociais, em muitos casos, complementando as atividades do Estado. É por essa razão que hoje existe forte tendência por parte do poder público em fomentar cada vez mais a ampliação de entidades de interesse social (Pro Bono; Filantropia; Gabrilli, 2014, p. 45).

Segundo Albuquerque (2006, p. 18), a expressão “terceiro setor” vem do inglês *third sector*, utilizado nos Estados Unidos em associação com as expressões *nonprofit organizations* (organizações sem fins lucrativos) e *voluntary sector* (setor voluntário). Na Inglaterra, o termo está vinculado a *charities*, (ou caridade) e, em uma atualização do conceito, à filantropia (*philantropy*), práticas cuja origem remonta as ações comunitárias realizadas por instituições religiosas ainda na Idade Média.

O autor destaca ainda que, na União Europeia, predomina o uso da expressão ‘organizações não-governamentais’ (NGOs no original, e ONGs em português), terminologia utilizada pela Organização das Nações Unidas – ONU. Observa-se que, no Brasil, ainda que se use popularmente essa terminologia, ela não consta como registro oficial, como será visto mais adiante.

Retomando Albuquerque (2006), verifica-se que as organizações sociais surgem inicialmente com caráter religioso e político. A partir dos anos de 1800 são criadas também associações patronais e sindicatos de trabalhadores, posteriormente desdobrados em partidos políticos destinados à defesa dos interesses dos diferentes atores. Esse movimento acabou por impulsionar uma aproximação entre a sociedade civil, o setor privado e o Estado.

Segundo Albuquerque (2006), nesse período os movimentos associativos representaram uma atuação singular e direcionada com o Estado e a Igreja, cuidando de definir e organizar as atividades da sociedade. O *modus operandi* favorecia a emancipação desses movimentos e uma participação politizada, contudo sob uma hierarquia centralizadora.

A relação da sociedade civil e do setor privado com o Estado e com o Governo intensificou-se e diversificou-se. Durante esse período, os movimentos associativos adotaram uma forma particular de atuação, em que a Igreja e o Estado determinavam os limites, os horizontes e as atividades da sociedade civil organizada. Assim, por seus vínculos com o Estado e a Igreja, as associações acabaram por adquirir características presentes nessas duas instituições: participação massiva e politizada e uma hierarquia centralizadora e controladora. (Albuquerque, 2006, p. 22).

Durante o ápice do Estado liberal, nos séculos XIX e XX, a partir da formação de legislações e instrumentos constitucionais e da ascensão da burguesia, observa-se forte distanciamento entre Estado e sociedade, com reflexos para ações envolvendo as organizações sociais e o Governo (Albuquerque, 2006, p. 22).

Após a Primeira Guerra Mundial e a crise no Estado liberal, com a forte oposição do Estado Socialista e a força da classe trabalhadora conflitando com o individualismo, a configuração das organizações são revistas, até porque demandava-se um papel mais evidente do setor público em prol do bem-estar social, ou também chamado *Welfare State*. Observou-se, assim, uma nova postura do Estado, a partir de uma reaproximação que abriu canais de interlocução e diálogo com a sociedade civil e com a iniciativa privada, propiciando o desenvolvimento de políticas públicas lastreadas em pautas sociais, econômicas e ambientais.

Na história dos Estados Unidos, a resolução dos problemas sociais – pobreza, saúde, criança, habitação etc. – progrediu claramente do nível individual e familiar para o comunitário, depois para uma maciça intervenção do Estado e, finalmente, volta-se a solicitar uma resolução pela comunidade. Durante o período de 1930 a 1980, os gastos governamentais com programas sociais aumentaram vinte vezes, enquanto a população aumentou apenas a metade. (Coelho, 2005, p. 27).

A Segunda Guerra Mundial evidenciou significativas discrepâncias sociais, contrapondo, de um lado o desenvolvimento produtivo, agrícola, industrial e dos meios de comunicação; de outro, o aumento da pobreza, da violência, e os impactos negativos no meio ambiente, além de conflitos de diversas naturezas, tanto sociais, religiosas e políticas (Albuquerque, 2006, p. 23). Estabeleceu-se, assim, um cenário que requeria a mediação de agentes intermediários neutros para a busca de alternativas, como aponta Coelho (2005) ao dizer:

O caso do Brasil é distinto do dos Estados Unidos. Aliás, de um modo geral, os países em desenvolvimento, embora tenham como modelo os welfare states existentes, têm procurado desenvolver trajetórias próprias. O Brasil evitou, até agora, o modelo neoliberal americano, tendo inclusive fortalecido a rede pública de previdência social, baseada em princípios universalistas em termos de cobertura de toda a população. Todavia, é um sistema que funciona mal, com diversos problemas, e que está na mira das atuais reformas governamentais. Alguns autores brasileiros, como Sonia Draibe e Francisco de Oliveira, fazem críticas procedentes ao sistema brasileiro de welfare state. Oliveira afirma, por exemplo, que o que temos é “um Estado de mal-estar social”. (Coelho, 2005, p. 37).

Em artigo sobre as organizações do terceiro setor, a doutora em ciências sociais Joana Coutinho (2005) destaca o fato de, nas décadas de 1960 e 1970, terem sido criados diversos centros educacionais populares e de movimentos sociais, com o objetivo de conscientizar e gerar a transformação da sociedade, tendo por alicerce conceitos de Paulo Freire sobre democracia e autonomia. Apoiadas em financiamentos internacionais, essas instituições objetivavam denunciar violações aos direitos humanos, dando voz e protagonismo a populações em situação de vulnerabilidade, especialmente no desenvolvimento de projetos para países do Terceiro Mundo (Albuquerque, 2006, p. 18).

Nos anos de 1970, sobretudo na América Latina as organizações da sociedade civil surgiram com expressivo caráter político, atuando fortemente na redemocratização dos países, com ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência e serviços nos campos de consumo, educação de base e saúde, entre outros. (Albuquerque, 2006, p. 23).

A década de 1980 foi marcada por crises econômicas e inflação. Conduzidos pela política neoliberal, os países tidos como Terceiro Mundo sentiram o agravamento da pobreza, reduzindo os investimentos em desenvolvimento social, inclusive os advindos de recursos internacionais.

Na década de 1980, a conjuntura latino-americana alterou-se significativamente. A maioria dos países restabeleceu um regime democrático, vivendo fortes crises econômicas e altos índices inflacionários. Os Governos passaram a adotar uma política neoliberal de desenvolvimento, o que agravou a situação de pobreza nos países do Terceiro Mundo. Paralelamente, ocorreu o crescimento do setor informal da economia e aumentou o descrédito do Banco Mundial e das instituições internacionais quanto ao destino dado pelos órgãos governamentais aos recursos alocados em programas de desenvolvimento social. (Albuquerque, 2006, p. 23).

Surge então no Brasil a Constituição Federal de 1988, que promulgou o “princípio de solidariedade” (Oliveira, 2017), a partir do art. 3º, incisos I e III, que evidencia os objetivos fundamentais do Estado na construção de uma “sociedade livre, justa e solidária” ao “erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” (Brasil, 1988), promulgando e consolidando a garantia de direitos, sejam eles sociais ou individuais.

Para tanto, o Estado tornou-se responsável pelo desenvolvimento econômico do País, pela promoção do bem-estar social, pela proteção e seguridade do meio ambiente. Devido a diversos fatores, como questões orçamentárias, burocracias e limitações em sua atuação, o Estado apresentou limitações na capacidade plena para contemplar a todos os problemas relacionados a sociedade, o que estimulou a criação de organizações do terceiro setor.

Inicialmente de forma descentralizada, o crescimento das organizações do terceiro setor se dá por diversos fatores, até mesmo pelas dificuldades do Estado em garantir o bem-estar social e ambiental, para atender às demandas prementes das populações mais vulneráveis, mostrando-se como fundamental ator na articulação de políticas públicas em vista do atendimento às necessidades da sociedade. Albuquerque (2006) explica que o aumento na abrangência das áreas de atuação das organizações sociais foi igualmente favorecido pela comunicação em rede, pela ampliação do acesso a informações e pelas condições de maior controle e participação nas ações do Estado.

Coelho (2005) observa, no entanto, que o terceiro setor tem maior influência nos países desenvolvidos, apresentando atividade mais tímida nas nações em desenvolvimento, especialmente na América Latina, incluindo o Brasil, como destaca em: “[...] embora mercado e terceiro setor não tenham legalmente um papel coercitivo, eles influenciam a definição dos rumos políticos, sociais e econômicos do país, principalmente nos Estados Unidos” (Coelho, 2005, p. 41).

Tanto no Brasil como no mundo, há paralelos quanto ao cenário que ensejou o surgimento e o desenvolvimento das organizações sociais. Dentro de uma perspectiva histórica mais próxima do momento atual, pode-se vislumbrar a ação das pastorais religiosas, que há muito se constituem como polos de mobilização da sociedade civil para ações que visam mitigar os efeitos da pobreza.

Dentro de uma tradição caritativa, são instituições que atuam em prol das populações vulneráveis na infância. A partir da primeira guerra mundial, diante do recrudescimento dos problemas e com as ações do Estado e da Igreja já não se mostrando suficientes para o enfrentamento dos entraves e das desigualdades sociais e de outras naturezas, cria-se o espaço e a necessidade de as empresas também assumirem um protagonismo na esfera social, dando sua contribuição para a solução dos problemas, muitos dos quais decorrentes da própria atividade produtiva e dos contornos de um capitalismo que reclamava por uma menor presença do Estado.

Ainda que, após a segunda guerra, tenha havido um arrefecimento nesse sentido, a ideia do Estado mínimo foi retomada com força no mundo no final dos anos 1970, a partir do neoliberalismo, modelo que aterrissa no Brasil nos anos 1990. É nesse contexto que as organizações sociais se desenvolvem. Registros apontam que, considerando todo o século XX e as duas primeiras décadas do século XXI, foram criados no Brasil mais de um milhão e cem mil instituições sociais, atuantes em diversas frentes. Dessas, permanecem ativas mais de 815,6 mil organizações atualmente (Mapa das Organizações Sociais, 2023), dados que serão explorados com mais detalhes à frente.

Em entrevista à Gerando Falcões (2020), a historiadora Dulce Pandolfi, diretora do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), lembra que as primeiras organizações sociais brasileiras surgiram na década de 1950, mas que o crescimento em termos de volume e representatividade se acentuou durante a ditadura militar, por conta da necessidade da atuação de organizações da sociedade civil para a defesa dos direitos humanos e da democracia. Nessa ocasião, as ações de cooperação contaram com expressivo apoio de parte da Igreja Católica e de vertentes religiosas, bem como de organismos internacionais.

Como afirma Albuquerque (2006), a Igreja Católica registra, de fato, papel significativo no que se refere à ação das organizações sem fins lucrativos no Brasil, e essa presença se destaca ao longo da história. Na área da saúde, as Santas Casas são consideradas as primeiras organizações sem fins lucrativos de que se tem registro

no Brasil. Sua constituição se dá a partir da Proclamação da República, no esteio do ideal de Estado laico, o qual apartava as questões de Governo da influência eclesial. Nessa medida, as ações da Igreja em prol dos mais necessitados adquirem uma perspectiva filantrópica, característica que, até hoje, é frequentemente associada ao terceiro setor.

Na década de 1990, estimulada por fóruns globais, debates e, especialmente pela ECO-92, Conferência da ONU realizada no Rio de Janeiro em 1992, a articulação das organizações sociais cresceu no Brasil. Houve, ainda, uma reconfiguração do perfil de atuação das organizações sociais, que passaram a contar com o fomento do Estado no incentivo à filantropia empresarial. Abriu-se, assim, a possibilidade de parcerias com empresas e fundações, nacionais e internacionais.

O termo se generalizou, as ONGs se multiplicaram e a expressão serve para designar tanto as de “Cooperação Internacional”, as ONGs Internacionais (europeias financiadoras de projetos específicos) ou nacionais, e todas as organizações não-estatais – genericamente consideradas “não governamentais”. O marco para a divisão e a popularização do termo no Brasil, ocorreu na década de 1990, mais precisamente com a ECO-92. [...] Diferentemente dos “centros de assessoria” da década de 1970, a ênfase não seria mais a formação política, mas o “desenvolvimento autossustentável”. As palavras de ordem dos anos 1970, que nortearam a atuação dos movimentos populares, como “educação popular”, “autonomia”, “auto-organização”, “independência”, “direitos humanos”, etc. foram substituídos por “ecologia”, “democratização”, “diversidade cultural”, “geração de renda”, “gênero”, “direitos de cidadania”, etc. (Coutinho, 2004, p. 2).

Apesar de todo o crescimento e desenvolvimento das organizações do terceiro setor, há um vasto campo a ser compreendido e mais bem explorado na interação das instituições sociais com o primeiro e segundo setor, inclusive para maior visibilidade e estabelecimento de uma comunicação que torne mais efetiva a cooperação entre os diversos atores em prol de uma sociedade mais justa e menos desigual. Isso com cada agente assumindo a responsabilidade que lhe cabe.

As organizações sociais não devem substituir o Estado (a esfera pública, que não pode ser confundida com a estatal). Devem dar aos cidadãos, ao setor privado e ao Estado exemplos de como enfrentar os graves problemas sociais e econômicos dos países em desenvolvimento. As organizações devem também lutar para que esses exemplos sejam incluídos nas políticas públicas da União, dos estados e dos municípios. (Albuquerque, 2006, p. 138).

Conforme a demanda social de cada país, nota-se que as organizações do terceiro setor atuam em maior proporção na atenção prevista à realidade social vivida. Os cenários sociais do Brasil e as dificuldades do Estado em contemplar plenamente

as necessidades da população nos âmbitos da saúde, da educação e da assistência social, este setor tem-se mostrado ativo, por meio de suas organizações, desempenhando um papel da maior relevância para mitigar as fragilidades sociais.

Além disso, as organizações demonstram que a cada dia estão ainda mais estruturadas, desenvolvendo planos estratégicos e análise de dados, é o que indica Albuquerque (2006) quando diz que para um funcionamento favorável das organizações do terceiro setor é necessário que haja uma gestão organizacional estratégica, de modo a cumprir a sua missão e seus objetivos institucionais, além de obter condições para enfrentar os problemas, promover parcerias, manter a estrutura e garantir sua sustentabilidade. O autor reforça que esse processo deva ocorrer em níveis de planejamento estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo).

A gestão de organizações do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como em uma empresa ou um Governo, também as organizações do terceiro setor têm de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade. Nesse processo estão envolvidos todos os órgãos, instâncias, setores e departamentos das organizações. Seus conselheiros, seus funcionários, seus apoiadores e parceiros têm o papel e a responsabilidade de tornar a organização uma instituição bem administrada. Sem isso, tarefas cotidianas, projetos, programas e parcerias poderão enfrentar problemas ou deixar de ser realizados (Albuquerque, 2006, p. 57).

### 2.1.1. Terminologias do terceiro setor no Brasil



Há um léxico próprio que perpassa o universo do terceiro setor, com expressões de uso corrente e terminologias juridicamente regulamentadas. A fim de ampliar a compreensão e a apropriação desses conceitos, será apresentada a seguir em uma breve explanação a respeito.

De acordo com o artigo 44 do “Código Civil” (2002), as instituições do terceiro setor são caracterizadas como pessoas jurídicas de direito privado, estabelecidas por meio de interesses particulares. Juridicamente, são referenciadas como paraestatais (Jusbrasil, 2018), uma vez que cumprem serviços de utilidade pública.

O elemento de diferenciação do terceiro setor, comparativamente às esferas público e privada, reside em sua finalidade, enquanto causa social. Caracteriza-se, portanto, como serviço filantrópico e de promoção de iniciativas voltadas à cidadania e às ações socioambientais, sem a contrapartida de lucro financeiro. O compromisso

é com a sustentabilidade, angariando recursos necessários ao provisionamento das condições estruturais e à manutenção de serviços e projetos em prol da sociedade.

O Código Civil Brasileiro classifica as organizações em três categorias, a saber: sociedades, associações e fundações. Com a Lei 10.825/2003, foram adicionadas a esse grupo as organizações religiosas, os partidos políticos e as cooperativas – essas últimas depois excluídas, a partir da Lei 14.382/22 (2022).

O *Novo manual do terceiro setor* (2014), ao apontar as especificações dessas categorias, indica que a primeira diz respeito à reunião de pessoas ou grupos cujo propósito é o lucro econômico, a partir da oferta de produtos e/ou serviços. Trata-se, portanto, de um tipo de organização que não se enquadra aos preceitos do terceiro setor.

Segundo ele, as associações, por sua vez, são constituídas igualmente por um grupo de pessoas com objetivos em comum, porém sem o intento de lucro financeiro. Já as fundações são estruturadas com base em doações de bens e recursos patrimoniais para uma causa ou finalidade, seja ela social, religiosa, assistencial, cultural. No caso, também não se objetiva o lucro financeiro.

Há siglas de uso frequente no terceiro setor. Algumas delas decorrem da natureza jurídica e da abrangência de atuação das organizações sem fins lucrativos. Tozzi (2017) destaca algumas formas, segundo as quais, associações ou fundações se constituem: Utilidade Pública Estadual (UPE), Utilidade Pública Municipal (UPM), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organização Social (OS) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). Validada a missão da entidade e com a devida aprovação dos órgãos competentes, fica autorizada a atuação dessas instituições.

O autor destaca, ainda, que as instituições do terceiro setor podem adotar denominações que façam referência ao segmento e/ou a suas atividades sociais, mesmo não sendo classificadas dentro de uma previsão legal. É o caso de termos genéricos, como Entidade e Organização, ou expressões já consagradas pelo uso coloquial, entre as quais estão: Organização Não-Governamental (ONG), Organização da Sociedade Civil (OSC), Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), Instituto (nome fantasia para associação ou fundação), Filantrópica (referente a entidades com Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social – CEBAS).

Segundo Albuquerque (2006), também se consolidaram no rol de expressões

do terceiro setor, independentemente de aval ou conceituação legal, termos como **comunidades**, **movimentos sociais**, **instituições autogovernadas**, **empreendimentos sem fins lucrativos** e **instituições voluntárias**.

**Organização Não-Governamental**, ou simplesmente **ONG**, é uma terminologia muito difundida e comumente utilizada. Contudo, em termos jurídicos, é considerada apenas uma menção genérica, uma vez que sua definição não consta em lei. De toda forma, o termo está associado a qualquer coletivo ou grupo que se organiza com a finalidade de atuar em prol de necessidades e demandas da sociedade, os quais, por motivos fortuitos ou de incapacidade do poder público, deixam de ser contemplados.

O que motiva a utilização recorrente da terminologia “ONG” possivelmente tem base na origem da expressão, utilizada na década de 1940 pela Organização das Nações Unidas (ONU). O termo designava entidades de projetos humanitários ou de interesse público, atreladas a Governos de vários países, em um esforço de “cooperação internacional” (Coutinho, 2005b, p. 1).

No Brasil e América Latina, utiliza-se também a expressão Organizações da Sociedade Civil (OSCs), conceito cujas origens remontam ao século XVIII, quando era usado para referendar ações intermediárias entre o Estado e as organizações privadas, a exemplo das empresas (Albuquerque, 2006, p. 18 e 19).

Albuquerque (2006), entretanto, salienta a importância de as organizações estarem em acordo com os processos e termos legais, pois a divergência na classificação oficial dentro do terceiro setor impacta significativamente a uniformização de resultados de pesquisas e índices de avaliação, especialmente no que se refere ao número de organizações existentes, suas áreas de atuação e fontes de financiamento.

Reforçando que a divergência nas terminologias reflete a subestimação do setor na sociedade e na economia, o autor entende como fundamental “que haja uma homogeneização das metodologias e das classificações das instituições” (Albuquerque, 2006, p.28).

Nesse sentido, vale reforçar a definição dada às organizações do terceiro setor sob a **Lei nº 13.019/14**, intitulada de **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)**, que entrou em vigor a partir do início de **2016**. Nela, é adotado o termo OSC como o oficial para definir as organizações de direito privado da sociedade civil, sendo, portanto, utilizado nesse trabalho e recomendada sua apropriação como definição, de modo a fortalecer como reforço identitário, uma vez

que as organizações acabam por serem associadas a algo da qual não são, ou seja, organizações não governamentais.

### **2.1.2. Documentações e registros**

Para que possam atuar de forma efetiva, é essencial que as organizações sociais busquem a formalização, dentro dos padrões legais. Enquanto fundação ou associação legalmente constituída e sem intentos ao lucro, a entidade se habilita a obter títulos e certificações que a qualificam enquanto organização social, o que abre espaço inclusive a benefícios legais, de acordo com o posicionamento que lhes for conferido. Para tanto, é essencial que esteja clara a finalidade da instituição, o que norteará os parâmetros de certificação.

A fim de regulamentar e legitimar os regimes jurídicos nas parcerias entre as organizações da sociedade civil e o poder público, o MROSC foi um dos pilares fundamentais para esse avanço. De acordo com Tozzi (2017, p. 91), o marco regulatório contribuiu para a adequação das informações e documentos legais das organizações, possibilitando ajustar a situação fiscal e fornecer condições para que possam reivindicar certificações, titulações e qualificações públicas, de modo a conseguir isenções e imunidades tributárias e ampliar as possibilidades de arrecadação financeira por meio do setor público.

A submissão a essas certificações é uma decisão da instituição, definida a partir de suas estruturas e objetivos. Entre as possibilidades de registro estão os seguintes perfis de qualificação:

- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).
- Utilidade Pública (UP).
- Organizações Sociais (OS).
- Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

Segundo o *Manual do terceiro setor* (Pro Bono, 2014), a titulação de OSCIP, é concedida pelo Ministério da Justiça em âmbito federal, sendo uma das menos burocráticas, por se pautar em um Termo de Parceria com o poder público. Não são elegíveis à condição de OSCIP escolas, hospitais e associações de classe. Vale destacar que, no caso de OSCIP, as informações devem ser públicas e transparentes, os dirigentes podem ser remunerados e há autorização para emissão de recibos a

doadores para efeito de dedução de imposto de renda.

No que se refere à conquista de imunidade em impostos estaduais e municipais, as instituições devem optar pelo título de Utilidade Pública, outorgado apenas a entidades constituídas no Brasil, ativas há pelo menos 3 (três) anos. No caso, os dirigentes não podem ser remunerados. Incluem-se nessa nomenclatura entidades educacionais, científicas, de cultura e filantropia no geral. Obter esse título permite o recebimento de doações da União e receitas de loterias federais, bem como doações de empresas e indivíduos, para efeito de imposto de renda. Ao ser certificada como UP, a organização não pode agregar outra qualificação.

Há, também, o CEBAS, outorgado pelos Ministérios das áreas de educação, saúde e assistência social, conforme o objetivo institucional da organização. Concedida a instituições com funcionamento regular de pelo menos 12 meses, a titulação garante isenção de pagamentos em contribuições e seguridades sociais. Seus dirigentes, quando não estatutários, podem ser remunerados. A validade do CEBAS pode ser de um a cinco anos, havendo oportunidade de renovação.

Segundo a Secretaria Executiva de Gestão (2021), a qualificação de Organização Social (OS) é um título concedido a entidades privadas e sem fins lucrativos. Possibilita isenções fiscais e uso de verbas governamentais, a partir da celebração de contrato de gestão com a administração pública, o que viabiliza a participação em editais de chamamentos de secretarias municipais e estaduais das áreas de saúde, educação, cultura, meio ambiente, lazer, esporte e assistência social. Para se habilitar à qualificação de “OS”, uma das exigências é a participação de representantes do poder público na administração da entidade.

## **2.2. Cenário atual: organizações do terceiro setor**

Atualmente, existem órgãos dedicados a analisar dados estatísticos e mapear a realidade do terceiro setor. Identificam-se pesquisas como a FASFIL (As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que foi pioneira ao mapear este setor. Há também levantamentos mais recentes, como o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (MOSC) desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e da Receita Federal, abaixo serão destacados alguns resultados.

O IBGE em seu estudo FASFIL (2019) utiliza como base as informações indicadas em seu Cadastro Central de Empresas (CEMPRE). Nessa pesquisa, são identificadas a finalidade, localização, empresa e remuneração das entidades sociais. Em sua última edição, publicada em 2019, são apresentados os dados levantados no ano de 2016, bem como o comparativo com a análise anterior, de 2010.

No relatório da pesquisa FASFIL (2019), aponta que a partir da Constituição Federal de 1988, foram abertas oportunidades de articulações institucionais entre as organizações da sociedade civil e o Estado. A identificação dos perfis e das estruturas das instituições são importantes para aperfeiçoar e fomentar a elaboração de políticas públicas e de regulação do terceiro setor.

Ainda sobre a pesquisa FASFIL (2019), em 2016, das 5,5 milhões de organizações brasileiras cadastradas no CEMPRE e indicadas como ativas no âmbito da natureza jurídica, apenas 9,5% eram representadas por entidades sem fins lucrativos (526.841 instituições sociais), as empresas apresentavam maior proporção (90%). Do total de organizações do terceiro setor, apenas 7,2% de seu pessoal ocupava cargo assalariado, com média salarial de 2,9 salários-mínimos (na época, cada salário-mínimo/mês era de R\$ 880,00). No âmbito da localização, a pesquisa destaca que a região Sudeste contemplava o maior volume de organizações (48,3%), seguido do Sul (22,2%) e do Nordeste com 18,8%.

Em pesquisa mais recente realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2023) – sob o nome *Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: Trajetórias de criação e fechamento de organizações da sociedade civil de 1901 a 2020* – e, conforme apresentado também em seu relatório disponível no site oficial (Costa, 2023), em um horizonte de 120 anos, considerando-se todo o século XX e as duas primeiras décadas do século XXI (1901 a 2020), mais de um milhão e cem mil organizações sociais foram formalizadas em todo o território brasileiro, em sua maioria (99%) ocorrido após 1960.

Na maior parte dos casos, as instituições foram registradas no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC) e depois de 1998 transferidas para o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), identificadas em grande parte como natureza jurídica privada, neste conjunto são descritas, em sua maioria, as associações privadas (80,9%), fundações privadas (17,4%), organizações religiosas (1,5%) e as organizações sociais (OS) representando apenas 0,2%.

O estudo do IPEA constatou também que as organizações se mantêm ativas,

em média, por 17 anos e meio. Durante o período selecionado para análise (1901 a 2020), 345 mil organizações encerraram suas atividades, sendo a causa mais afetada a da Assistência Social.

Segundo o Dashboard das OSCs no Brasil (IPEA, 2023b), conforme relatório de seu estudo intitulado *EM QUESTÃO – Evidências para políticas públicas número 6: Mapa das Organizações da Sociedade Civil 2021*, dá conta da existência de 815.676 organizações sociais atuantes no Brasil, sendo a presença mais expressiva nas regiões Sudeste (41,5%), Nordeste (24,7%) e Sul (18,4%) do país, enquanto Centro-Oeste é representado por 8,2% e Norte com 7,2%. Na região Sudeste, destaca-se o estado de São Paulo com 164.663 organizações, seguido de Minas Gerais com 88.811 e Rio de Janeiro com 67.477 instituições sociais.

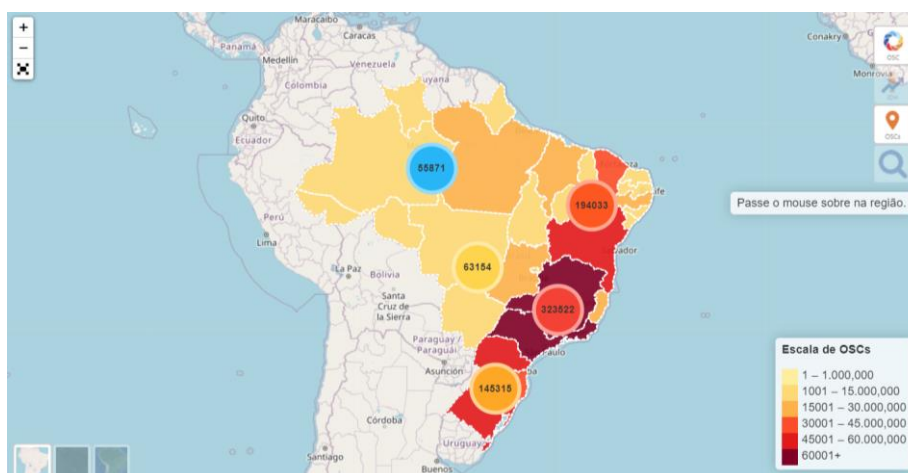


Figura 1 – Mapa das Organizações da Sociedade Civil OSCs. IPEA, 2023

Quanto ao perfil da causa, destacam-se as que atuam nas áreas de desenvolvimento e defesa de direitos (35,9%), religião (29,6%), cultura e recreação (10,9%). Em proporção semelhante, estão: assistência social, associações patronais e profissionais, educação e pesquisa, todas representando por volta 3,6%, enquanto finalidades de atuação social no Brasil. Em proporção menor, identifica-se o campo da saúde (1%).

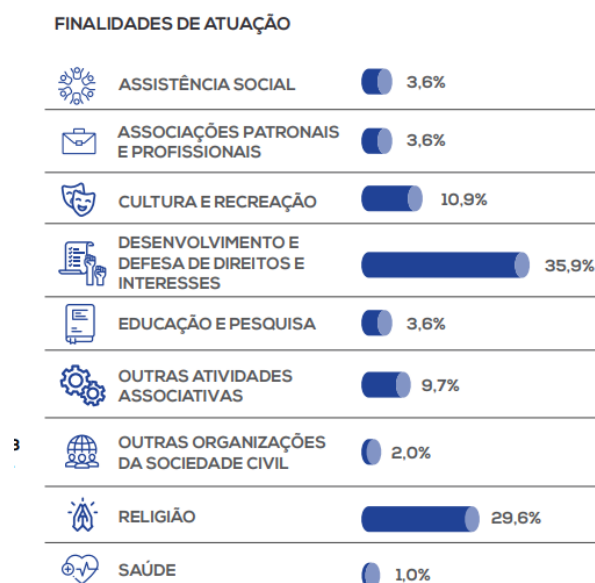


Figura 2 – Áreas de atuação das organizações – IPEA, 2021

Existem organizações de diversos tamanhos, segmentos de atuação e causas sociais. De acordo com o GIFE (2018) de forma majoritária, as organizações do terceiro setor no Brasil são consideradas por especialistas como massivamente microorganizações, uma vez que 83% não possuem vínculos trabalhistas formais, outras 7% possuem apenas dois vínculos formais de trabalho e 90% não atuam com o formato de contratação CLT, tratando-se de um universo heterogêneo, formado em grande parte por microorganizações, apesar da atuação do trabalho voluntário. Somente no Estado de São Paulo é que este dado é modificado, no qual aproximadamente um terço das OSCs dessa região possuem efetivo vínculo de trabalho, empregando 35% das pessoas que nelas atuam.

O dado nacional identificado pelo IPEA (2021), reforça esse índice, ao demonstrar que em mais de 730 mil organizações não são registrados vínculos formais de emprego. Das que possuem, mais de 33 mil organizações declaram ter apenas entre 1 e 2 vínculos formais. Um pouco mais de 12 mil instituições, indicam de 3 a 4 vínculos formais de trabalho. Entre 100 e 499 vínculos são identificados em apenas 3.034 organizações do terceiro setor. Os efetivos registros, com os vínculos ativos, concentram-se nas instituições que atuam nas áreas de saúde (36,9%), educação e pesquisa (23,6%) e desenvolvimento e defesa (13,4%).

O terceiro setor é um segmento importante, complexo e contraditório. E é nesse contexto que se mostra como fundamental para a economia do País, abrangendo

aspectos de impacto social heterogêneos, inovação e desenvolvimento.

Essa característica é evidenciada em recente estudo, lançado em março de 2023 pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE, 2023), a partir da iniciativa do “Movimento por uma cultura de doação” no Brasil, coordenado por Sitawi Finanças do Bem, o qual buscou-se mensurar o impacto socioeconômico do terceiro setor no Brasil. O estudo foi elaborado a partir da análise das atividades econômicas do terceiro setor por meio da matriz insumo-produto de 2015, considerando as ações das áreas de: Educação e pesquisa, Saúde, Cultura e recreação (atividades artísticas) e Organizações associativas.

Os dados da pesquisa revelam que este setor contribuiu em 2015 com 4,27% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Esse volume representava para a época mais de R\$ 220 bilhões de reais, mais de 6 milhões de empregos (5,88%) e mais de R\$ 400 bilhões do valor de produção do Brasil (3,93%). Segundo análise do Jornal Valor Econômico (2023), aponta que “Filantropia também é um instrumento de negócio e tem participação ativa na economia brasileira”, sendo sua participação, se corrigida para 2022, apresenta resultados próximos ao agronegócio (4,57%) e superior ao setor de fabricação de veículos automotivos (1,80%).

Avaliando o histórico das organizações sociais, sua importância, o porquê de sua existência, o cenário atual e as perspectivas de atuação, faz-se necessário, ainda sob aspecto do terceiro setor, analisar as iniciativas de captação de recursos, fundamentais para a sustentabilidade e manutenção das instituições, o que será compreendido na próxima seção.

### **2.3. Captação de recursos: Sustentabilidade das organizações sociais no Brasil**

Tendo em vista a implantação e a manutenção de seus projetos, as organizações do terceiro setor dependem da mobilização de recursos públicos e privados para sua manutenção e sustentabilidade financeira e estrutural.

Embora grande parte dessas instituições tenham o enfoque beneficente, é importante destacar que elas podem gerar receitas. O que altera em relação às empresas, é que não há uma finalidade de lucro, uma vez que verbas por elas captadas são destinadas à ampliação do atendimento, ao cumprimento da missão e à causa social a qual se propõe, conforme protocolos e modelos de atuação definidos

em seu Estatuto Social e sob a legislação que está vinculada.

Existem diversas terminologias para o exercício profissional para angariar recursos, termos como captação de recursos, mobilização de recursos, novos negócios e investimento social. Cada autor e/ou profissional apropria-se daquilo que entende que melhor expressa a sua aplicação. Porém, nota-se a importância do cuidado e atenção ao selecionar o termo a ser referenciado, pois impacta nas perspectivas, influencia o entendimento e direciona a percepção do público acerca do que deseja que seja compreendido. Para este estudo, decidiu-se por escolher “captação de recursos”, por se tratar de um termo bastante conhecido pela sociedade em geral e muito utilizado na maioria das organizações do terceiro setor.

As organizações sociais podem se beneficiar de diversas modalidades de captação de recursos, nas frentes governamentais, corporativas ou mesmo civis. As opções de fomento incluem doações diretas, financeiras, por produtos ou serviços, bem como por meio de deduções de impostos e contribuições previstas em lei. Tozzi (2017) estrutura um quadrante que explana as principais fontes de financiamento das entidades do terceiro setor, conforme imagem abaixo:



*Figura 3 Principais fontes de captação de recursos  
Fonte: Adaptado de Tozzi (2017)*

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

(Abong, 2014), para garantir um cenário favorável às organizações é necessário diversificar, fortalecer, simplificar e garantir a transparência dos processos de captação de recursos junto aos doadores. A interação com as diversas frentes de recursos deve ocorrer apenas com a finalidade de apoio para execução das atividades e da missão das organizações.

Para compreensão das possibilidades de diálogo com as empresas, com a finalidade de ampliar o investimento social privado, faz-se necessário mapear as fontes de recursos existentes, das quais inclusive as empresas podem se beneficiar, de modo a perceber oportunidades, desafios e as possíveis estratégias de atuação.

### **2.3.1. Arrecadação via Poder Público**

Entre as possibilidades de captação de recursos com empresas e pessoas físicas, sendo inclusive uma das fontes mais procuradas pelas organizações do terceiro setor, está a captação via políticas governamentais. Esse canal é evidente, especialmente, a partir da compreensão de que as ações sociais atendem demandas não contempladas pelo Governo, como devido.

Dos canais abertos por eles, há mecanismos e incentivos que viabilizam doações tanto de pessoa física, por meio de declaração no imposto de renda, quanto de pessoa jurídica, com benefícios fiscais para investidores da iniciativa privada no apoio a projetos sociais, culturais, esportivos, assistenciais, entre outros.

Vale destacar que, ao facultar que as empresas possam direcionar parte de seus tributos às organizações do terceiro setor, o poder público atua de modo a ofertar possibilidades de benefício fiscal. Os valores dedutíveis do imposto de renda de pessoa física ou jurídica compõem um fundo que o poder público repassa às causas sociais.

Entre os mecanismos vigentes para essa iniciativa, estão: Lei de Incentivo à Cultura; Lei do Esporte; Fundos de Direitos das Crianças e Adolescentes; Fundo Nacional do Idoso, Leis de incentivo a Programas de Saúde via imposto de renda das empresas tributadas pelo lucro real, bem como doações para entidades de ensino e pesquisa com base no lucro operacional. Além das leis de incentivo federais, o Brasil conta também com mecanismos de repasses fiscais nos âmbitos estadual e municipal.

Importante ressaltar que alguns mecanismos de incentivo autorizam, em sua formulação legal, a contribuição a título de patrocínio, com possibilidade de retorno de

mídia e exposição de marca por parte da empresa que fez o direcionamento do recurso. É o caso, por exemplo, da Lei Rouanet de Incentivo à Cultura.

Para que as instituições sociais possam obter essas viabilidades fiscais, é necessário que a atividade institucional esteja de acordo com a lei, bem como os seus registros nos Conselhos, as certificações e documentações aprovadas e em vigor perante o Governo.

Além disso, para concorrer a verbas disponível nesses fundos, as organizações do terceiro setor devem apresentar inicialmente um projeto de atendimento para o Governo, e após a sua aprovação, demonstrar às empresas e às pessoas físicas a possibilidade de direcionamento fiscal ao projeto sugerido, as quais poderão escolher ou não contribuir. Após a instituição social captar o volume completo do projeto, tanto com as empresas como com as pessoas físicas, proporcionais a porcentagens de deduções de impostos a elas indicados, o poder público inicia então repasses correspondentes, de acordo com o cronograma do projeto e a apresentação das notas fiscais.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2019) entre 2010 e 2018, foram repassados para as organizações sociais R\$ 118 bilhões por meio de recursos públicos destinados a 22 mil organizações do terceiro setor em todo o país, ou seja, algo por volta de 3% do total de instituições cadastradas. Houve, também, um destaque para as regiões Sudeste e Centro-Oeste, sendo que os investimentos se deram prioritariamente no segmento da Saúde com foco em assistência hospitalar, ambulatorial e vigilância epidemiológica.

Para Tozzi (2017), se faz necessário transformar o modelo de captação das organizações do terceiro setor, especialmente no que diz respeito à excessiva dependência de recursos advindos do poder público, uma vez que a aprovação de verba não raro envolve projetos que limitam a utilização dos recursos a elementos predefinidos. Lida-se, assim, com parâmetros rígidos, segundo os quais os itens passíveis de uso do investimento estão previamente especificados, ou seja, em um modelo em que os recursos estão “carimbados”. Essa mecânica dificulta (e pode até inviabilizar) o atendimento às necessidades reais que eventualmente não estejam previstas, além da limitação de um possível investimento administrativo, uma vez que os projetos são direcionados exclusivamente para viabilizar o atendimento social (atividade-fim).

Nesse sentido, para contemplar todas as iniciativas da organização, há um

esforço significativo no desenvolvimento e captação de recursos para um “pool” de projetos, que receberão a verba por um prazo determinado. Após esse período deve-se tomar a decisão por novas formas de captações e/ou encerramento daquela iniciativa.

A falta de flexibilidade, com frequência, junta-se à burocracia, que envolve as documentações exigidas e complexos processos de prestação de contas, característica também presente em editais de empresas.

Segundo minhas pesquisas e observações, boa parte dos recursos provêm do poder público: são “carimbados” e obtidos para projetos específicos, enquanto outros são oriundos de pessoas jurídicas, também “carimbados” para projetos predefinidos. A maneira como os recursos são obtidos, geridos e monitorados é de suma importância, visto que as entidades dependem da preparação de um projeto e da aceitação do investidor social para que, enfim, haja o investimento. (Tozzi, 2017, p.21)

Tozzi (2017) destaca que há grande dependência da aprovação dos projetos por terceiros, tanto pelo poder público, quanto pelas empresas como também pelas pessoas físicas, que apesar de ser um processo aparentemente facilitado, encontram-se diversas dificuldades e limitações para receber a aprovação, aplicar e organizar os processos para continuidade, além de intenso esforço da equipe na prestação de contas.

Observa-se, ainda, a existência de outras variáveis no contexto do poder público que influenciam o andamento e até a continuidade dos projetos aprovados. São exemplos os processos eleitorais, a mudança de gestão de cargos públicos e as estratégias políticas vigentes.

### **2.3.2. Mobilização de recursos com pessoas físicas**

No Brasil, a prática do fazer social constitui uma barreira a ser vencida, e o fomento a uma cultura estruturada nessa área prescinde de esforços reiterados e permanentes por parte dos profissionais e agentes do terceiro setor, tudo isso em meio às dificuldades cotidianas que a atividade exige.

Uma das grandes pautas que tem mobilizado gestores e especialistas do terceiro setor nos últimos anos é o fomento a uma cultura de doação no Brasil. Enquanto em alguns países a conscientização e o comprometimento integram a formação em termos de cidadania, dentro de uma cultura que perpassa as ações de

educação desde a infância, no Brasil ainda há um longo caminho para uma alternativa efetiva de fomento às ações sociais.

De acordo com Pereira (2001), quando se avalia a performance de captação e o envolvimento com causas sociais no Brasil, em comparação com outros países como nos Estados Unidos, é possível identificar algumas diferenças, entre os quais o volume financeiro captado, especialmente com pessoas físicas.

O autor observa, ainda, maior atenção no que diz respeito à forma de pensar a captação de recursos. Diferentemente do que ocorre no Brasil, nos Estados Unidos, o ato de doar não se associa à ideia de ‘caridade’, o que fica evidente inclusive com relação à terminologia que perpassa o processo de apoio social. A expressão “*Fund Raising*”<sup>2</sup> utilizada pelos norte-americanos enfatiza o conceito de *fund* enquanto “reserva de dinheiro para certa razão ou motivo” e *raising* “movimento em determinada direção” (Pereira, 2001, p. 41), algo que contrasta com a concepção caritativa presente nas doações no Brasil. Essa distinção tem raízes não apenas em questões econômicas e culturais, mas também no que se refere ao nível e perfil de profissionalismo que envolve a temática de “*Fund Raising*”, pois essa atuação é desenvolvida por equipes especializadas, associadas a categorias de classe específicas da área da “captação de recursos”, as quais promovem modelos de processos, planejamentos, pesquisas, estratégias, encontros, trocas e formações profissionais, para devida qualificação e atuação.

O método [de captação de recursos] inclui desde a identificação do doador potencial, sua sensibilização para a causa até a efetivação da doação, prestação de contas e o reconhecimento da instituição recebedora. Escolhido e aplicado com profissionalismo, o método gera bons resultados. É o que ocorre em grande parte dos países desenvolvidos como nos Estados Unidos. (Pereira, 2001, p. 23).

Segundo o autor (Pereira, 2001), enquanto no Brasil a prática corrente se apoiaria no ato de demonstrar a necessidade de doação para, na sequência, solicitar apoio e/ou colaboração ao doador, nos Estados Unidos observa-se outra dinâmica, segundo a qual a captação se dá a partir da atuação de agências de marketing, propaganda e outras áreas especializadas com profissionais dedicados à captação de recursos.

De maneira especializada e criativa, esses agentes assessoram as instituições

---

<sup>2</sup> Nomenclatura e escrita conforme indicada pelo autor Custódio Pereira (2001).

e seus dirigentes no desenvolvimento de ações e campanhas voltadas a doadores potenciais, visando especialmente à obtenção de aportes financeiros. Além disso, a assessoria também atua no âmbito da apresentação de resultados, contribuindo com uma tratativa profissionalizada que traz impactos positivos em termos de transparência e credibilidade (Pereira, 2001).

Os norte-americanos convidam o cidadão a fazer um investimento que produzirá benefícios, de forma que as pessoas que doam não tenham a sensação de estarem perdendo dinheiro, que sintam que investiram em algo que deu retorno para a sociedade. O doador é convidado a fazer um sólido investimento na formação de cidadãos, e não a doar para um fundo que está deficitário. (Pereira, 2001, p. 43).

A assertividade na captação de recursos pressupõe a compreensão acerca das motivações que concorrem para que alguém se converta em doador, considerando nesse processo desde o perfil da pessoa até aspectos da causa que a conecta. Esses são balizadores essenciais para a definição do método a ser utilizado na captação de recursos.

Os profissionais envolvidos com doadores e captação de recursos também se preocupam em conhecer a personalidade, os anseios, os desejos do doador potencial, sua formação cultural e acadêmica, seu círculo de amizades. Muitas vezes, o trabalho desses profissionais que envolve desde a pesquisa até o envolvimento do doador potencial com os projetos a serem desenvolvidos, demora anos. Quando esse relacionamento já lhes parece amadurecido, expõem ao doador a causa que julgam poder sensibilizá-los (Pereira, 2001, p. 34).

Pereira (2001) comenta que nos Estados Unidos a mobilização de pessoas físicas concentra-se em três grandes iniciativas:

- **Campanha anual (*Annual Giving*):** um programa de doação financeira regular advinda de ex-alunos, clientes, parceiros que objetivam contribuir com as despesas operacionais.
- **Campanha de fundos (*Capital Campaign*):** mobilização que ocorre por um período específico e apenas uma finalidade, como por exemplo, a construção de uma unidade.
- **Doação planejada (*Planned Giving*):** trata-se de um esforço sistemático que busca identificar e cultivar o relacionamento com o público, em vista de uma doação significativa.

Quando se fala em mobilização de recursos com empresas, há de se apontar também que o diálogo ocorre, em primeiro lugar, com pessoas, já que as organizações

são constituídas e formadas por pessoas. Portanto, se estas entenderem as perspectivas e importâncias das colaborações sociais, potencialmente impulsionarão o investimento e a realização de ações e/ou iniciativas de igual modo em sua empresa, em prol de uma causa. Além disso, há uma parcela na participação por meio da reserva de produtos e serviços do *portfólio* empresarial, bem como nas ações de voluntariado corporativo.

Como os estudos indicam, é necessário entender o perfil do doador, sendo essa de suma importância para criação de estratégias e canais dirigidos ao perfil potencial, algo realizado há muito tempo em outros países. Porém, no Brasil, pesquisas sobre o perfil do doador data de levantamentos bastante recentes. Uma das iniciativas, que buscou mapear a cultura de doação no País, foi realizada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), em conjunto com o Instituto de Pesquisa (IPSOS), intitulada Pesquisa Doação Brasil (IDIS, 2023), sendo sua primeira edição divulgada em 2015, a segunda em 2021 e a mais recente, publicada em agosto de 2023 – referente aos dados de 2022. Os resultados da pesquisa identificam que a prática da doação no Brasil tem ganhado força nos últimos anos, de 66% dos entrevistados que diziam doar, de alguma forma (financeiro, produtos ou por meio de ação voluntária) na segunda edição (2021), para essa terceira, foi alcançada a margem dos 84% dos entrevistados considerados como doadores.

Foram destinadas doações em dinheiro, em grande parte às instituições sociais (41%), seguido de mobilização entre amigos e conhecidos (21%), além de campanhas específicas a calamidades e pandemia (19%). Do total de participantes, entre os perfis que mais doam estão as mulheres, de idades entre 40 e 49 anos, em geral com escolaridade de nível superior, residentes da região Nordeste. Entre os que não realizam doações em espécie, o principal motivo para tanto está relacionado a limitações financeiras (38%). Dúvidas quanto à destinação dos recursos e o fator desconfiança são aspectos também mencionados. De acordo com os não-doadores, algumas variáveis poderiam ampliar as possibilidades de contribuição, a começar pela melhoria das condições financeiras pessoais (19%). Outros pontos ressaltados foram: causas envolvendo pessoas com maior vulnerabilidade; relacionamento mais estreito e próximo com a organização, permitindo ampliar os níveis de confiança; transparência na prestação de contas; clareza quanto à exposição da efetiva necessidade. Com relação à possibilidade de abatimento das contribuições no

imposto de renda, o desconhecimento abrange tanto os não-doadores quanto aqueles que realizam doações. Tanto que, entre esses apenas 9% disseram ter utilizado o incentivo fiscal para o abatimento.

Segundo Pereira (2001), existe um potencial de captação a ser explorado com pessoa física, porém percebe-se que ainda há grande dificuldade em captar recursos no Brasil. Isso se deriva de diversos aspectos, entre eles, a falta de estímulo e mecanismos legais que incentivem a prática, a credibilidade e o conhecimento sobre as organizações e suas atividades, bem como a necessidade de profissionalização do terceiro setor e de maior divulgação das possibilidades de doação existentes no Brasil. Dar visibilidade às desigualdades sociais e às condições vividas pelas populações em maior vulnerabilidade também constitui uma demanda essencial.

Entre os canais de doação pessoa física, são disponibilizadas, as doações em espécie, de forma contínua ou pontual, voluntariado, campanhas, eventos, doando bens e produtos ao bazar, adquirindo produtos da instituição, há também a possibilidade de abatimento do imposto de renda, ações de *crowdfunding* (financiamento coletivo), arredondamentos de valores em lojas parceiras, doação de cupons fiscais pelo Programa Nota Fiscal Paulista (ação específica da capital paulista).

Segundo Tozzi (2017), esse tipo de fonte é interessante e no geral pouco explorada pelas organizações. Entretanto, o autor alerta a sua especificidade, sendo caracterizada pelo perfil de “um processo muito pulverizado, o que traz certos custos para o processo de captação, ou seja, é preciso avaliar custo-benefício” (Tozzi, 2017, p. 34). A sugestão é ter muito cuidado para não se iludir com o volume de captação arrecadado, pois quanto maior for a sua captação, tão maior serão os seus custos operacionais, sendo necessário mensurar o cálculo.

### **2.3.3. Captação de recursos com as empresas**

Compreender a dinâmica de captação de recursos de forma abrangente, sob diversas modalidades, permite visualizar frentes a serem avaliadas pelas organizações sociais, uma vez que muitas doações advindas da iniciativa privada também partem de outras esferas, a exemplo de incentivos fiscais, sendo esse um importante canal de acesso a recursos corporativos. No contato com a iniciativa privada, é preciso levar em conta igualmente a sensibilização dos interlocutores com

relação à causa da organização social, uma vez que, para além de questões objetivas, a análise e a aprovação das doações incluem uma dose de envolvimento e identificação dos representantes das empresas.

Há um grande espaço para fortalecer e ampliar as relações das organizações sociais com a iniciativa privada, em especial quando se pensa em pequenos e médios empreendimento. No Brasil não se tem tradição em ações sociais, na figura de grandes doadores pessoa física.

A captação de recursos no setor privado é, em geral, dificultada pela ausência de uma tradição brasileira de investimento social da empresa. No nosso país, doa-se muito pouco. As empresas brasileiras gastam em média quatro bilhões de reais por ano em segurança patrimonial e pessoal de seus executivos e apenas cinco mil reais por mês em filantropia. A tomada de consciência por parte das empresas de sua responsabilidade social é um fenômeno recente, porém em rápido crescimento no Brasil. (Camargo *et al.*, 2001, p. 90).

Tozzi (2017) propõe, inclusive, a diminuição do papel do Estado e a maximização das atividades privadas. Para ele, ao permear todo o tecido da sociedade, os problemas sociais requerem a participação de atores para além do estado, tendo em vista a promoção de mudanças com impactos mais efetivos.

Meu intuito nessa discussão é minimizar o papel do Estado e maximizar a atuação da atividade privada – seja ela executada pela iniciativa privada ou por entidades do terceiro setor. [...] Toda entidade tem uma missão, cuja execução gera conhecimento e especialização naquela causa. Isso pode e deve ser transformado em um produto social que seria vendido aos investidores sociais – poderes públicos, empresas e pessoas físicas. Pode parecer que não, mas essa inversão de “vetores” gerará uma mudança significativa no processo de financiamento das ONGs no Brasil. (Tozzi, 2017, p. 24).

O autor destaca a divisão das principais fontes de recursos, indicando que a maior recorrência de captações advém do poder público, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Já as doações de pessoa física aparecem em segundo lugar, que embora envolvam aportes de pequena monta, uma vez que no Brasil não há a tradição de grandes ações em filantropias, trata-se de importante fonte de recursos. É certo que requer um elevado número de doadores pessoa física para que o montante possa fazer frente às necessidades da organização, contudo existe o aspecto positivo da flexibilização na destinação dos recursos, de acordo com as demandas da instituição. A terceira vertente de financiamento se dá pelas empresas, seja por meio de incentivos fiscais, investimentos em aportes nos projetos submetidos aos editais

privados ou doações diretas, de produtos, serviços, ações voluntárias e contribuições financeiras, ainda que essa via represente uma parcela menor. Poderíamos conjecturar, portanto, que esse seria um veio com potencial de crescimento.

[...] 41% dos recursos recebidos pelas organizações do terceiro setor no Brasil tiveram dinheiro público – federal, estadual ou municipal – como origem (inclusive incentivos fiscais). 22% vieram das empresas, por meio de financiamento de projetos e incentivos fiscais – sendo alcançados, como já falamos, por meio de um concurso de projetos graças a respostas de editais. Na distribuição percentual, parece um volume de recursos aquém do que seria o potencial desse mercado. (Tozzi, 2017, p.36).

Com relação à iniciativa privada, instância na qual os incentivos fiscais encontram terreno fértil, o conceito de responsabilidade social corporativa, bem como os balanços sociais e relatórios de sustentabilidade, têm contribuído para a interação das empresas com o terceiro setor. Se já nas décadas de 70 e 80 havia iniciativas corporativas de cunho social, a partir dos anos 90 há um impulsionamento por meio de uma lógica que compreende a responsabilidade socioambiental como aspecto que integra e impacta o negócio. “O relacionamento entre o empresariado e a sociedade civil ainda é incipiente no país, mas uma nova mentalidade começa a ser formulada; tem crescido o interesse de grupos de empresários em atuar na área social, bem como a popularização da ideia de responsabilidade social”. (Camargo *et al.*, 2001, p. 93).

Segundo os autores, no início dos anos 2000 quatro lógicas orientavam as doações empresariais, denotando as motivações e envolvimento das empresas com as ações sociais (Camargo *et al.*, 2001). São elas:

- **Modelo neoclássico ou de produtividade** – Nessa lógica, as doações são compreendidas de acordo com o retorno financeiro que viabilizam, a exemplo de ganhos em imagem institucional resultantes de estratégias de marketing social (ou de causa).
- **Modelo político** – Diz respeito às ações de Responsabilidade Social Corporativa que concorrem para viabilizar o atendimento de pautas sociais não contempladas pelo Governo, consistindo em uma colaboração que impacta positivamente a imagem da empresa.
- **Modelo ético ou altruísta** – Sob essa ótica, há a compreensão de que as empresas têm, de fato, um papel de responsabilidade na sociedade. Nessa medida, as ações e os investimentos sociais ocorrem sem vislumbrar objetivo associado a lucro e/ou retorno específico.

- **Modelo das partes envolvidas (*stakeholders*)** – Trata-se da lógica que objetiva estabelecer melhores relações com os públicos de interesse, que tenham envolvimento com a empresa a exemplo de consumidores, empregados, fornecedores, acionistas e comunidade.

O ponto de contato entre as empresas e as organizações sociais se dá, prioritariamente, em ações de responsabilidade social pautadas em iniciativas de voluntariado protagonizadas pelos colaboradores, em doações corporativas de produtos e serviços, ou no desenvolvimento de ações sociais dirigidas às comunidades do entorno das unidades empresariais e fabris. Educação, saúde, formação profissional e preservação ambiental constituem os focos prioritários dessas ações (Camargo *et al.*, 2001, p. 93).

O aporte financeiro direto ainda é uma prática pouco contemplada pela iniciativa privada, quando se pensa na relação das empresas e o fomento a causas sociais encampadas pelas organizações do terceiro setor.

Pessoas jurídicas têm uma longa série de restrições às doações, principalmente por causa do montante doado, muitas vezes bem maior que a quantia doada pelas pessoas físicas. Uma das restrições mais comuns é quanto às doações em dinheiro: por uma questão de credibilidade e de controle em relação à finalidade dos recursos doados, empresas raramente fazem contribuições em dinheiro. (Camargo *et al.*, 2001, p. 90).

No geral, as organizações interagem com a iniciativa privada, em termos de captação financeira, a partir da apresentação de projetos adaptados aos padrões dos editais abertos, de ampla divulgação, propostos pelas próprias empresas.

Segundo Tozzi (2017), as organizações do terceiro setor devem seguir, na propositura de projetos sociais, as definições e os padrões estipulados em edital, habilitando-se a participar e concorrer à aprovação e ao destino do recurso ofertado. Nesse sentido, destaca o autor: “Cabe ressaltar que a ONG deve obedecer ao que está previsto no edital e submeter-se a todos os procedimentos e requisitos do investidor social, sempre com risco de não ser selecionada” (Tozzi, 2017, p.33).

O autor destaca ainda que o modelo de financiamento social, seja por meio de projetos, editais de chamamento, financiamento ou até mesmo com pessoas físicas deve sobreviver por mais algum tempo, porém acredita que, no futuro, tenda a sofrer modificações e adaptações.

#### 2.3.4. Captação de recursos na pandemia

A pandemia evidenciou os diversos problemas sociais enfrentados pelo Brasil e pelo mundo. Mais que isso, trouxe em seu bojo impactos significativos para a agudização das dificuldades, o que acabou por mobilizar empresas, pessoas físicas e Governos para fazer frente às adversidades. O senso de urgência diante de demandas emergenciais e do drama advindo das desigualdades que assolam o mundo fez surgir um forte sentimento de colaboração, respaldado no envolvimento emocional de quem se viu no mesmo mar, porém em embarcações de potência e qualidade muito distintas.

O contexto acabou por evidenciar o potencial transformador e de realização da atuação conjunta e colaborativa entre os setores econômicos e sociais, demonstrando o alcance possível quando diversos atores se mobilizam para realizar ações diferenciadas. Contudo, passado o período mais agudo da pandemia, houve um arrefecimento da mobilização, resultando em queda brusca das contribuições, cujo volume conheceu, ainda durante a crise sanitária do Covid-19, um retrocesso a patamares anteriores.

Vale salientar que, durante a pandemia, as iniciativas de apoio ao terceiro setor no Brasil sofreram redução em termos de recursos advindos de pessoas físicas e da iniciativa privada, uma vez que os aportes corporativos foram destinados, em sua maioria, ao Governo, para apoio à saúde. Nesse cenário, projetos sociais regulares tiveram suas possibilidades de manutenção reduzidas.

O Monitor de Doações Covid-19 (ABCR, 2022), criado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) com apoio do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), permitiu acompanhar a evolução das doações realizadas ao longo da pandemia. Sua última atualização, em agosto de 2021, contabiliza cerca de 732 mil doadores para um montante de R\$ 7 bilhões, recorde absoluto na história do país em termos de doações direcionadas a casos de emergência.

O Monitor de Doações considera contribuições divulgadas na imprensa ou devidamente informadas por seus autores, seja pessoa física ou jurídica, a partir de R\$ 3 mil. Dessa forma, estima-se que, considerados os aportes inferiores à base mínima estipulada, o total de doações exceda o patamar de R\$ 7 bilhões, montante que, em si, já é uma cifra significativa. Quanto à destinação das verbas, Saúde ficou

com a maior fatia (73%), vindo na sequência Assistência Social (20%), Educação (4%) e Geração de Renda (3%).

O sistema financeiro lidera a lista de doadores por segmento, responsável por 26% dos aportes realizados. Na sequência, estão os setores de Alimentação e Bebidas (13%) e Mineração (10%). A empresa de maior volume contributivo foi o Itaú, com R\$ 1,2 bilhão de reais. Vale, JBS, Comgás, Votorantim, Claro, AMBEV, Rede D'Or e BRF estão entre as 10 empresas com maior volume de doações em dinheiro. Entre os favorecidos pelas campanhas o Governo do Estado de São Paulo foi contemplado com o maior volume de recursos (R\$ 1,8 bilhão de reais), seguido pela Fiocruz (R\$ 496 milhões) e pelo Fundo solidário Covid-19 para mães da favela (R\$ 296 milhões).

Entre as campanhas com maior número de doadores, destaca-se o IFood, cujas ações envolveram aproximadamente 149 mil doadores, demonstrando o potencial de influência e o alcance de estratégias em marketing de causa.

Ainda segundo o Monitor de Doações Covid-19, 58% das arrecadações foram financeiras, ocorrendo também doações em produtos (32%) e serviços (8%). A destinação das verbas foi para pessoas jurídicas (63%); institutos e fundações (19%); com menos de 8% estão pessoas físicas; seguido de fundos filantrópicos e campanhas de financiamento coletivo.

O Monitor das Doações, que voltou à versão regular após o período da Covid-19, apresentou em 2022 uma significativa redução em seus números, quando comparado ao ano anterior. Contabilizando a participação de 396 doadores/ano, a arrecadação ficou em R\$ 1,4 bilhão de reais, uma queda de quase 80%. O setor financeiro permanece na dianteira entre os doadores, tendo o BNDES na liderança, com aportes de R\$ 447,6 bilhões em 2022. Já a doação de maior valor direto, em uma única vez, coube à Petrobrás, que destinou R\$ 270 milhões em sua última doação.

Em 2022, as doações foram direcionadas ao desenvolvimento do País (97%), e a área da Saúde permaneceu como a que recebe maior quinhão de recursos. No âmbito das emergências sociais, essas foram objeto de apenas 2,7% das doações realizadas no ano.

Percebe-se que, passado o ápice da pandemia, o volume de doações caiu vertiginosamente entre as empresas, com muitas delas sequer retornando para à lista dos 10 maiores doadores de 2022. Além disso, a maior parte das doações foram direcionadas ao próprio Governo, não reverberando diretamente na atuação das

organizações sociais.

### **2.3.5. Outras formas de captar recursos**

Ao apontar as possibilidades e limitações das fontes tradicionais da captação de recursos, Tozzi (2017) indica que o modelo de “geração de rendas”, seria o ideal para as organizações, proporcionando maior assertividade na interação com as demais esferas sociais e efetivo retorno financeiro às instituições do terceiro setor. Para ele, neste modelo, parte ou até a totalidade das fontes de renda seriam frutos do financiamento de suas próprias atividades sociais. Segundo ele, “é a melhor forma de sustentabilidade possível para uma organização” (Tozzi, 2017, p.34), uma vez que as instituições possuem diversos “produtos sociais” que poderiam ser de interesse dos investidores públicos e privados.

Considero o produto social como um resultado tangível e palpável seria um grande passo nesse processo, permitindo maior pulverização na captação de recursos por meio da venda de serviços sociais. E as OSCS mais eficientes teriam seu sucesso e sustentabilidade garantidos, proporcionando maior profissionalização do setor. (Tozzi, 2017, p. 160).

Apesar de apontar como um modelo de negócios estratégico, algumas mudanças são necessárias para contemplar essa iniciativa, especialmente ampliar e modificar os paradigmas culturais, de gestão, marketing, vendas e investimento social. Além dos aspectos de eficiência, eficácia e efetividade de processos organizacionais, o diferencial encontra-se no legado e no impacto social, nos benefícios efetivos a população contemplada, traduzidos em metas, indicadores de desempenho e resultados sociais.

## **2.4. Cenário atual: a captação de recursos do terceiro setor no Brasil**

O cenário apresentado neste capítulo buscou lançar luzes sobre as variáveis que envolvem as organizações sociais e as perspectivas de evolução do terceiro setor no Brasil. Para além das origens e dos impactos das instituições voltadas a causas socioambientais, procurou-se problematizar as estratégias de captação de recursos, processo fundamental para a sustentabilidade e a manutenção de projetos encampados por este segmento.

Além da interlocução com autores que se debruçam sobre a temática aqui proposta, recorre-se a pesquisas de mercado promovidas por entidades fidedignas, de modo a compreender o potencial de ampliação do diálogo no âmbito da captação de recursos com a iniciativa pública e privada. Assim, além de ampliar e diversificar as fontes de arrecadação de recursos, atua-se para criar e/ou fortalecer uma cultura de efetiva e sistemática contribuição voltada a questões sociais, algo fundamental para uma atuação corporativa responsável e comprometida com o bem da sociedade.

Contudo, a comunicação parece constituir um caminho ainda a ser desbravado em sua vasta potencialidade não apenas para estabelecer conexões mais efetivas entre as organizações do terceiro setor e seus *stakeholders* (públicos de interesse), mas também no que tange a estratégias de captação que permitam um fluxo sustentável de recursos para a manutenção de programas ou mesmo para a expansão do alcance das ações sociais.

Para o limiar de um novo milênio, recomendamos alguns pontos relevantes para incentivar o desenvolvimento do terceiro setor. Consideramos que, por parte do Governo, os incentivos fiscais devem ser oferecidos com mais frequências em áreas básicas sociais, tais como educação e saúde. Trata-se do aproveitamento de um incentivo para que empresas privadas e pessoas físicas doem maior volume de recursos. A comunidade acadêmica também contribuiria ao motivar a criação de cursos voltados à gestão de entidades filantrópicas, restrita atualmente a um seleto grupo de universidades. Finalmente, a aplicação do marketing institucional com maior frequência pelas entidades proporcionaria consideráveis retornos quanto ao reconhecimento dos seus trabalhos e ao posterior recebimento dos recursos necessários para ampliar a sua estrutura organizacional. (Camargo *et al.*, 2001, p. 148 e 149).

Pode-se verificar que ações de marketing e estratégias de comunicação utilizadas durante a pandemia de Covid-19 possibilitaram resultados expressivos, mobilizando tanto indivíduos como empresas no processo de fazer frente à crise social que se instalou no Brasil e no mundo. Por outro lado, constata-se que, passado o ápice da pandemia, o movimento de apoio às questões sociais conheceu um refluxo. Outro aspecto que chama a atenção diz respeito às dificuldades encontradas pelas organizações sociais para levar a cabo seus programas regulares durante a pandemia, em uma clara evidência de que perseguir a sustentabilidade consiste em um grande desafio para o terceiro setor.

Nesse sentido, mecanismos de captação capazes de garantir a manutenção das ações sociais e de possibilitar flexibilidade na aplicação dos recursos, de acordo com as reais necessidades e demandas, são fundamentais para a sustentabilidade do

terceiro setor. Para tanto, é preciso estabelecer uma comunicação com base na credibilidade e na transparência da prestação de contas. Entende-se ser esse o caminho para um vínculo mais estreito com a iniciativa privada e os cidadãos, ampliando as fontes de recursos, hoje muito dependentes da esfera governamental.

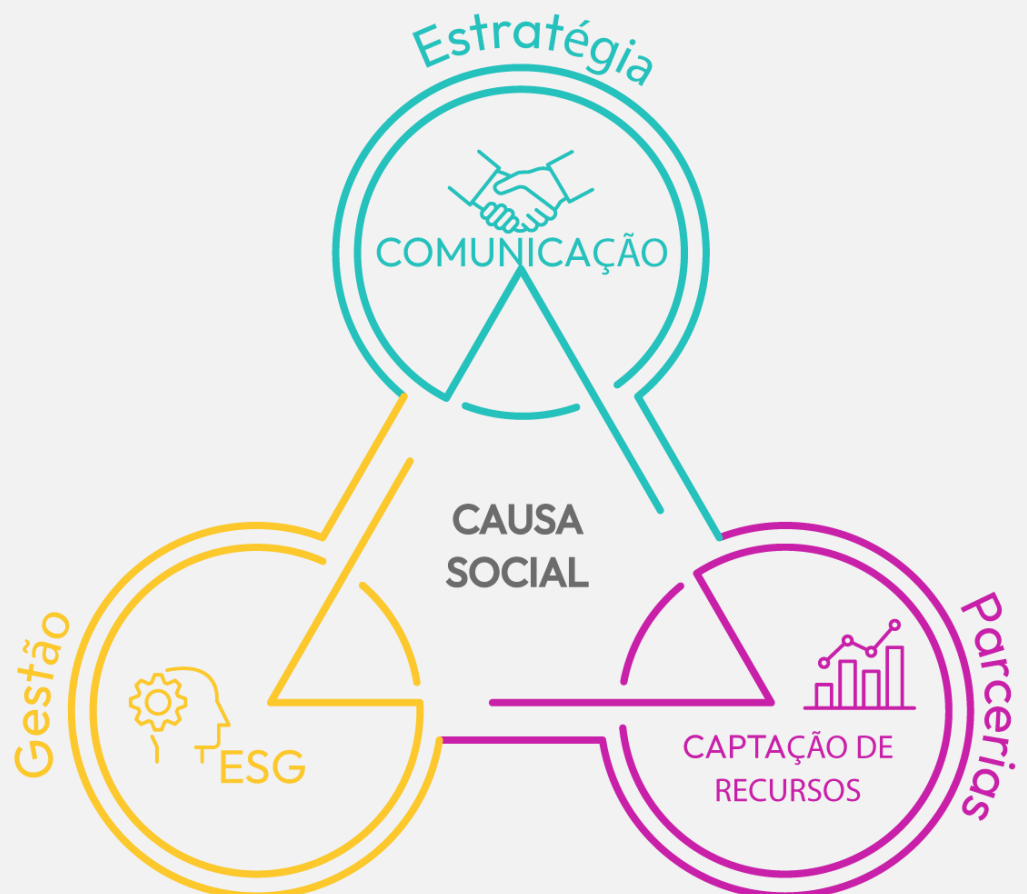
Como alerta Tozzi (2017), faz-se necessária uma mudança do *mindset* da sociedade, que associa o terceiro setor a paradigmas de “coitadismo” e “mendicância”, quando um ideal a buscar está na visão de negócios sociais.

Acho que devemos transformar o mindset da sociedade, sobretudo do terceiro setor, de “coitadinho” e “pedinte” para gestor de negócio social. Talvez as organizações do Terceiro setor não tenham clareza do volume e do tamanho do conhecimento adquirido e praticado na execução da sua missão. Afinal dizem que estamos na era do conhecimento e, portanto, ele vale dinheiro. As entidades devem fazer desse conhecimento um negócio social. (Tozzi, 2017, p.25).

No próximo capítulo, serão considerados pontos oportunos na comunicação, ESG e captação de recursos no terceiro setor a partir de pesquisa empírica avaliando o diálogo entre as organizações sociais e seus públicos de interesse, notadamente a iniciativa privada, utilizando como base os conteúdos, abordagens e teorias relacionados nessa Dissertação.

# PARTE II

## ***REALIDADES SOCIAIS EM DESTAQUE: POSSIBILIDADES E DESAFIOS NA CONTEMPORANEIDADE***



### **3. INSTITUIÇÕES SOCIAIS: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE A PARTIR DE 11 REALIDADES DISTINTAS**

Em atendimento ao objetivo proposto nesta dissertação, e com base nos conhecimentos teóricos, a pesquisa de dados primários que será apresentada neste capítulo buscou analisar a interação entre as instituições sociais e as empresas, o que pressupõe preparo e atitude de todos os atores envolvidos.

Busca-se compreender de que forma as organizações sociais estão oportunizando o diálogo com as empresas e quais as estratégias e mecanismos utilizados por elas. Para tanto, são mapeados os processos comunicacionais e as potencialidades do campo da comunicação na gestão, captação de recursos e no investimento social privado direto, elementos centrais na sustentabilidade das organizações do terceiro setor.

Tendo em vista conhecer a realidade do terceiro setor no Brasil, na contemporaneidade, optou-se por analisar o contexto das organizações a partir de seus diferentes portes, frentes de atuação e distintas características, de modo a identificar necessidades, desafios, boas práticas e demandas desse setor. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com 11 instituições sociais.

Apoiando-se nos cenários atuais, buscou-se verificar também o impacto da governança, da transparência e da gestão de *stakeholders* nessa interação e, de que modo as organizações sociais estão se apropriando dos conhecimentos em ESG (acrônimo, do inglês, *Environmental, Social and Governance* – Ambiental, Social e Governança, na tradução para o português). O estudo tem como premissa a formação das instituições do terceiro setor e de seus profissionais, bem como busca ampliar a discussão sobre o tema desse setor no âmbito acadêmico, a partir da visão estratégica em comunicação e da atuação profissional de relações públicas.

Uma das principais motivações de realizar esse estudo se dá na nobre causa que envolve o terceiro setor, com o forte desejo das instituições sociais em desenvolverem iniciativas e propor condições que beneficiem a coletividade.

No campo da ciência, há relevantes pesquisas que se debruçaram no funcionamento das organizações empresariais e Governos. Apropriar-se das organizações do terceiro setor é fator relevante, considerando o crescimento desse segmento, em significativas proporções, uma vez que envolve diversas instituições,

muitas delas com importante representatividade na sociedade atual. Há um potencial a ser trabalhado, uma vez que o setor tem crescido e modificado sua forma de atuação e organização, deixando de lado certos amadorismos, apoiados em ações voluntárias e/ou pontuais, ou na finalidade de mera ajuda piedosa, tornando-se organizações constituídas e efetivamente estruturadas. Notam-se a existência de pesquisas sobre esse setor nas áreas de administração, contabilidade, engenharia de produção e afins. Nos levantamentos de dados, identificou-se que há um volume de mais de 815 mil organizações que compõem a classe do terceiro setor no Brasil, de diversos portes, frentes de atuação, abrangências e impacto social, dado que indica oportunidade de maior apropriação de pesquisas e atuações profissionais também no campo da comunicação.

### **3.1. Caracterização da pesquisa**

A partir dos contextos indicados acima, bem como do objetivo da pesquisa dessa dissertação foi percebida a relevância de realizar uma pesquisa exploratória, de modo a mapear as condições atuais nas organizações sociais. Desse modo, fez-se necessária a aplicação de pesquisa de caráter empírico, ou seja, pesquisa em campo, para o levantamento de dados nesse setor.

O método escolhido foi o Estudo de Casos Múltiplos, proposto por Robert Yin em sua obra *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2015), tendo como base a análise da realidade das organizações do terceiro setor na contemporaneidade.

Foi assim escolhido mediante a adequação de suas características metodológicas em acordo ao objetivo e problema apontados para essa dissertação. Considerado um dos principais instrumentos de pesquisa no campo das ciências sociais, dedica-se a mapear um fenômeno (ou também chamado de “caso”) na contemporaneidade em um contexto do mundo real a partir de questões que envolvem o “como” ou “por quê” determinada situação ocorre, fato que vai ao encontro da motivação da área das ciências sociais aplicadas, a qual prevê identificar as relações dos indivíduos (sejam eles pessoas ou organizações) com o seu meio, buscando propor soluções de melhorias para aquela realidade, assim como dos objetivos a serem alcançados, aspectos estes presentes e alinhados a essa pesquisa. De forma bastante didática e precisa a obra utilizada como base oferta material substancial para a aplicação do método, fato que foi condicionado ao estudo buscando manter a sua

qualidade, rigor metodológico e acadêmico.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa de abordagem qualitativa, aplicada a partir de entrevistas em profundidade com representantes das entidades do terceiro setor de modo a compreender os diversos aspectos que envolvem as organizações, fornecendo insumos e insights, bem como condições para retratar e mapear os desafios, oportunidades e necessidades da comunicação nas instituições sociais.

É válido reforçar que o diálogo direto com aqueles que vivem a realidade cotidiana, fornece dados fundamentais, os quais não se fariam presentes apenas em materiais de divulgação e/ou comunicação, pois explanam aspectos de percepção, sensações, fluxos, processos, demandas e status que são identificados apenas no âmbito interno das organizações.

É notório dizer que por se tratar de pesquisa qualitativa com quantidade restrita de participantes, não se pode considerar a base como amostragem da população estudada, porém o caráter de pesquisa aqui aplicado oportuniza dados e percepções relevantes em profundidade, o que não seria possível alcançar se fosse realizado por meio de outro método de pesquisa.

### **3.1.1. Fundamentação teórica**

Para sustentação e realização da pesquisa utilizou-se do arcabouço teórico, conceitual e bibliográfico, envolvendo o campo das ciências sociais aplicadas em sua subárea Comunicação e Informação, especialmente no âmbito da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, além de conteúdos, contextos e conceitos que permeiam a atualidade das organizações, conforme conteúdo apresentado nos capítulos 1 e 2.

Foram abordadas, portanto, as perspectivas do terceiro setor sob a ótica das relações públicas comunitárias, conforme indicado pela Profa. Dra. Margarida Kunsch (2014), e a atuação profissional dos relações-públicas, no aspecto da visão estratégica para as organizações, como indicado na obra organizada pelo Prof. Dr. Luiz-Alberto de Farias – *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos* (2011). Essa perspectiva prevê um profissional atento às realidades das organizações e que tem como missão analisar determinado cenário e identificar de que forma poderá contribuir e aprimorar os relacionamentos entre as esferas organizacionais, suas relações com outras instituições e a sociedade, em um olhar

diferenciado no campo da comunicação envolto pela gestão e evidenciando sua dimensão estratégica.

Nesse contexto, em termos de processos comunicacionais, a essência do mix de comunicação organizacional, tem por base o composto de comunicação organizacional integrada, fundamento basilar da profissão de relações públicas. A prática nas organizações envolve a presença de diversas frentes de atuação das áreas que compõem a comunicação, como o jornalismo, publicidade, design e multimídia que integram as articulações profissionais cotidianas.

No cerne do campo de estudo de comunicação organizacional e relações públicas, está a opinião pública, entendida como o amalgama que move os vínculos entre a profissão de relações públicas, a gestão organizacional e a sociedade, que perpassa e influencia a percepção de como a sociedade vê e percebe a organização, e que demonstra forte impacto nos aspectos de gestão de marca e posicionamento organizacional, sendo reflexo também da identidade, cultura e a construção dos princípios organizacionais, partes presentes na visão e análise de um planejamento de relações públicas, apoiado por sua compreensão em briefing, análise de micro e macroambiente e os diferenciais da organização.

Para que o trabalho de comunicação aconteça é fundamental que a organização tenha claro seus objetivos institucionais. E, a partir deles, desenhe a sua estratégia comunicacional aproximando-os das pautas e demandas apresentadas pelas empresas, para que ocorra a construção do diálogo para ambas as partes.

Nesse aspecto, é necessário que as organizações sociais compreendam as diretrizes de gestão, *compliance*, participação nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e atuação nos temas relacionados ao ESG das empresas, para que possam se conectar a eles como possibilidades de práticas sociais, mensurando o impacto e fortalecendo a atuação das empresas em áreas de necessidade.

Os conteúdos e as bases teóricas mensuradas na fundamentação da pesquisa envolvem os conceitos no campo de comunicação em: relações públicas comunitárias, dimensões estratégicas da comunicação, composto de comunicação organizacional integrado, planejamento estratégico organizacional em relações públicas; processos comunicacionais; mix da comunicação organizacional; opinião pública. No âmbito do terceiro setor e sustentabilidade, as abordagens da gestão pautada em ESG e da diversificação de fontes em captação de recursos.

A base teórica colaborou para a definição das variáveis que direcionaram a

aplicação da pesquisa, segundo os critérios do método de Estudo de Casos Múltiplos, portanto alguns questionamentos foram fundamentais nesse processo, conforme indicado no quadro abaixo, e que direcionaram os protocolos e materiais utilizados na coleta e análise de dados.

<b>Quadro 1</b>	
<b>Perguntas norteadoras do Estudo de Casos Múltiplos</b>	
<b>1</b>	Como as organizações estão se apresentando em termos de comunicação e discurso junto as empresas com a finalidade de gerar aumento no investimento social privado direto?
<b>2</b>	Como as organizações estão trabalhando os aspectos de comunicação, ESG e captação de recursos?
<b>3</b>	Como a comunicação pode colaborar e/ou tem colaborado no desenvolvimento e crescimento institucional das organizações do terceiro setor?
<b>4</b>	Como as organizações acreditam que sejam vistas e como gostariam de serem percebidas pela sociedade?
<b>5</b>	Como as organizações estão aplicando a pauta ESG em seus processos comunicacionais?

Pela transversalidade da comunicação em todas as esferas da organização, os aspectos que envolvem a gestão em ESG e a captação de recursos, assim como impacto social, história e direcionamento organizacional se tornaram fundamentais nestes estudos. Isso posto, a pesquisa considera a gestão organizacional como um todo, além de seu afunilamento para as ações comunicacionais, como será apresentado posteriormente.

### **3.2. Seleção dos participantes**

Alguns critérios foram definidos como fundamentais para o direcionamento da seleção das organizações participantes e do perfil dos representantes entrevistados, como quantidade de participantes, divisão em porte das organizações, fatores de inclusão e exclusão.

### 3.2.1. Critérios para definição dos participantes

Os critérios para seleção das organizações do terceiro setor na pesquisa incluíram:

<b>Quadro 2</b>	
<b>Fatores de inclusão das organizações participantes</b>	
<b>01</b>	Ser uma associação privada sem fins lucrativos, que compõe o segmento do terceiro setor, em atividade, registrada em órgãos oficiais brasileiros, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).
<b>02</b>	Ser de origem brasileira.
<b>03</b>	Ter sede ou filial na capital ou grande São Paulo.
<b>04</b>	Ser uma instituição de qualquer porte. Preferenciando pela distribuição dos portes organizacionais, abarcando desde pequeno, médio ou grande porte e seus posicionamentos intervalares.
<b>05</b>	O aceite por parte da instituição, para fornecimento de materiais de apoio e a concessão de entrevista qualitativa.
<b>06</b>	Dispor de um ou mais representantes da organização, podendo ser gestor da área institucional, comunicação e/ou captação de recursos, desde que tivessem propriedade técnica e formativa para fornecimento de dados e conteúdos avaliados na pesquisa.
<b>07</b>	Participar do Mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).
<b>08</b>	Foi considerado como característica de diferenciação: ter recebido, ao menos uma vez, o reconhecimento do selo Prêmio Melhores ONGs durante o período de 2017 a 2022.
<b>09</b>	Diferenciais que apoiaram a seleção: Ser signatário do Pacto Global, apresentar no portfólio materiais que citem ou abordem conceitos sobre ESG, ODS e Matriz de Materialidade. Ter obtido outros prêmios que fortaleciam a marca, como <i>Great Place to Work</i> . Ser destaque em alguma categoria do Prêmio Melhores ONGs.
<b>10</b>	Foi considerado como diferencial da seleção, as instituições que possuíam forte atuação em comunicação, em mídias tradicionais e digitais, diversificação de fontes e a existência de departamentos de comunicação, uma vez que o estudo prevê boas práticas.

Os critérios de exclusão se apresentaram quando na oposição dos aspectos acima indicados, bem como nos casos das organizações serem (1) instituição social vinculada diretamente a uma empresa, a exemplo de Institutos e Fundações; (2) o representante desconhecer o conteúdo ou não se sentir seguro para responder às perguntas técnicas; (3) a instituição pesquisada não prestar apoio informativo e técnico suficiente para a fundamentação do estudo e a respectiva entrevista qualitativa.

Importante esclarecer alguns aspectos que apoiaram a definição do *corpus*. Um deles diz respeito a localização. Ao vislumbrarmos a região com maior volume de organizações por localização no Mapa das OSCs, nota-se que há significativa concentração de instituições do terceiro setor na cidade de São Paulo, com a capital

sendo a posição de maior registro em 2020<sup>3</sup>. A região é também representada em grande proporção por empresas privadas<sup>4</sup>, sendo esse o enfoque do diálogo aqui sugerido

O Prêmio Melhores ONGs foi considerado como critério de apoio a seleção devido a ser uma das poucas premiações no setor, e por ter como premissa indicar possíveis organizações de referência, a partir de uma avaliação pré-existente de terceiros. Além disso, a característica de análise da premiação também foi considerada, no qual segundo dados divulgados no site oficial do prêmio<sup>5</sup>, são mensurados aspectos de: causa, transparência, comunicação, gestão, captação de recursos, atributos aliados a proposta da pesquisa.

A frequência com que a organização se fez presente no prêmio ou por ter sido destaque em alguma categoria<sup>6</sup> foram aspectos considerados apenas como diferenciais, mas não excludentes, isso porque notou-se que a aprovação depende de vários fatores, como submissão efetiva por parte da organização, o envio correto dos documentos e arquivos exigidos, e outras características que não são possíveis de serem identificadas por não haver divulgação aberta e acessível para análise.

Aspecto interessante é que desde sua criação, quando no lançamento do resultado anual da premiação Melhores ONGs é sempre acompanhado de publicação em canais de mídia tradicional, tanto impressa como digital, por meio de parcerias como: Revista Exame, Revista Época e Portal G1, locais de acesso ao público em geral e com enfoque em canais de interesse junto a empresas.

Sobre o perfil do entrevistado é possível notar a relevância de ter um representante que dispusesse dos dados necessários para a realização. A nomeação do representante ocorreu conforme a preferência da organização, desde que estes tivessem condições de explorar tecnicamente os conteúdos propostos. Diante da realidade de cada organização, considerando que existem muitas diferenciações estruturais, de organograma e contratação, notou-se que o ideal era a participação de

---

<sup>3</sup> Dado apontado no relatório do Mapa das OSC (2023) e reforçado em análise de dados pelo Observatório do Terceiro setor disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/noticias/mapa-das-oscs-brasil-815-mil-organizacoes-sociedade-civil/>

<sup>4</sup> Informação segundo Cadastro Central de Empresas – CEMPRE, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2021, disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102005>

<sup>5</sup> O site oficial do Prêmio Melhores ONGs está disponível em: [www.premiomelhores.org/](http://www.premiomelhores.org/)

<sup>6</sup> As categorias de destaque do Prêmio Melhores ONGs são: causa, região, melhor em pequeno porte, melhor em região e a melhor do ano.

um representante que dialogasse sobre todos os assuntos, podendo ser profissional contratado atuando nas frentes: institucional (como CEO, Gerente, Presidente, Diretor e Fundador), e/ou representante da área de comunicação ou de captação de recursos (Gerente, Superintendente e Coordenador). Este aspecto foi definido, em vista do participante ter condições de responder as questões apresentadas e conhecer profundamente a atividade exercida na organização, na função executiva e de operação a ele associado, o que permite apontar a rotina e as necessidades diárias das organizações sociais.

### 3.2.2. Etapas de identificação dos participantes

Para alcance dos objetivos e das definições alguns procedimentos foram realizados, de modo a proporcionar assertividade na identificação dos participantes em acordo ao objetivo proposto para a pesquisa, a saber:

<b>Quadro 3</b>	
<b>Etapas percorridas para identificação das organizações participantes</b>	
<b>1</b>	Levantamento das organizações que receberam o Selo Prêmio Melhores ONGs no período entre 2017 (origem) e 2022 (último resultado publicado na consulta). Após a retirada das repetições, foram identificadas que 300 organizações receberam, ao menos uma vez, o selo, no período definido.
<b>2</b>	Avaliação das organizações por frequência de recebimento do selo no período e que se destacaram em alguma categoria, como melhor por região, por causa, de pequeno porte e melhor de cada ano. Avaliação de quais eram de São Paulo na objetividade de preferenciar os destaques.
<b>3</b>	Contato com especialistas e profissionais do terceiro setor, apresentando os critérios de seleção das organizações participantes e solicitando indicação. Esse procedimento se mostrou interessante, pois os especialistas recomendaram contatos diretos, assertivos e com o perfil adequado ao proposto pela pesquisa, atendendo aos critérios de inclusão e exclusão definidos.
<b>4</b>	Após as indicações e identificações, foram avaliadas a presença no Mapa das OSCs para então realizar efetivo contato.

O levantamento das organizações potenciais de participação, conforme listado no quadro acima, ocorreu nos meses de julho e agosto de 2023. Com a listagem em mãos, os contatos foram realizados nos meses de setembro e outubro de 2023. Com as devidas confirmações, as entrevistas ocorreram no mês de novembro de 2023, conforme a disponibilidade de agenda dos entrevistados e dentro da grade definida para a pesquisa, informações que serão detalhadas a seguir. As transcrições, e suas aprovações, ocorreram no período entre dezembro de 2023 e fevereiro de 2024, assim como a análise dos dados.

### 3.2.3. Participantes da pesquisa – Organizações do terceiro setor

Com relação ao volume de participantes, era previsto no mínimo 03 organizações e, no máximo, 12 instituições do terceiro setor. Do total de organizações contatadas (20), foi possível realizar as entrevistas com 11 instituições. Estas se enquadravam em comum acordo nas seguintes características: (1) associações privadas sem fins lucrativos, operantes (ativas) e registradas com CNPJ; (2) de origem brasileira; (3) aceitaram participar da pesquisa a partir do fornecimento de materiais de apoio e por meio de entrevista qualitativa com representante(s) conforme recomendados ao estudo; (4) cadastradas no Mapa das OSCs do IPEA. Estes fatores eram fundamentais para a sequência dos próximos passos.

Sobre os demais fatores, alguns detalhes são relevantes de serem destacados, como o tempo de existência das organizações participantes, o que representa de instituições mais novas, datando do ano de 2007, até organizações tradicionais, com mais de 100 anos. A média de tempo de existência é de 45 anos.

<b>QUADRO 4 – ANO DE FUNDAÇÃO E TEMPO DE EXISTÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES (ORGANIZADO POR ANO – DECRESCENTE)</b>		
<b>Organização</b>	<b>Ano de fundação (entrevistado)</b>	<b>Tempo da existência (base 2023)</b>
<b>Unibes</b>	1915	108
<b>Fundação Dorina Nowill</b>	1946	77
<b>AACD</b>	1950	73
<b>CIAM</b>	1959	64
<b>Vocação</b>	1967	56
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	1994	29
<b>Projeto Shalom</b>	1994	29
<b>TUCCA</b>	1998	25
<b>Instituto Akatu</b>	2000	23
<b>PróSaber São Paulo</b>	2003	20
<b>ABCP</b>	2007	16

Vale também ponderar os segmentos de atuação, há a participação de diversas frentes, como: Saúde, Assistência Social, Meio Ambiente, Políticas Públicas e Cultura. Em sua maioria apresentam-se no ramo da Assistência Social.

**QUADRO 5 – FRENTES DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES (ORDENADO POR SEGMENTO DE ATUAÇÃO)**

<b>Frente de atuação Principal</b>	<b>Organização</b>
<b>Saúde</b>	AACD
<b>Meio Ambiente</b>	Instituto Akatu
<b>Educação</b>	Instituto Ayrton Senna
	PróSaber São Paulo
<b>Assistência Social</b>	ABCP
	CIAM
	Fundação Dorina Nowill
	Projeto Shalom
	TUCCA
	Unibes
	Vocação

Com relação à localização, a grande maioria das organizações participantes possuem sede ou filial na capital da cidade de São Paulo. Somente uma delas encontra-se na grande São Paulo.

**QUADRO 6 – LOCALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES (ORDENADO POR REGIÃO DE ATUAÇÃO)**

<b>Organização</b>	<b>Sediada em SP (Município)</b>	<b>Região da capital de São Paulo</b>	<b>Bairro</b>
<b>AACD</b>	Sim	Centro-Sul	Vila Clementino
<b>ABCP</b>	Sim	Centro-Sul	Vila Mariana
<b>Fundação Dorina Nowill</b>	Sim	Centro-Sul	Vila Clementino
<b>Unibes Cultural</b>	Sim	Oeste	Sumaré
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	Sim	Oeste	Pinheiros
<b>TUCCA</b>	Sim	Oeste	Jardim Paulistano

<b>Instituto Akatu</b>	Sim	Oeste	Jardim Paulista
<b>CIAM</b>	Sim	Oeste	Jaguareé
<b>Vocação</b>	Sim	Sul	Campo Limpo
<b>PróSaber São Paulo</b>	Sim	Sul	Paraisópolis
<b>Projeto Shalom</b>	Não	Grande São Paulo	VI. Vitória – cidade de Santo André

Com relação aos diferenciais, indicam-se as premiações e reconhecimentos. Nota-se que 9 entre 11 receberam em algum momento o Selo Melhores ONGs no período indicado. Dentre elas, há organizações que receberam o selo em mais de uma edição, bem como há casos que se destacam nas categorias de Melhor entre as melhores (do ano, por região ou por causa). Há, também, outros prêmios relevantes, associados a avaliação proposta no trabalho, como Relatório Social em ESG, selo Melhores Empresas para se trabalhar (*Great Place to Work*), além dos casos que são Signatários do Pacto Global.

<b>QUADRO 7 – DIFERENCIAIS E PREMIAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES (ORDENADO POR PREMIAÇÃO, SEGUIDO DA ORDEM ALFABÉTICA)</b>		
<b>Organização</b>	<b>Recebimento do selo Melhores ONGs</b>	<b>Destaques e diferenciais</b>
<b>AACD</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2019 Signatário do Pacto Global Divulga a prática ESG, com aplicação da Matriz de Materialidade Recebeu prêmio pelo Relatório Social
<b>CIAM</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2018
<b>Fundação Dorina Nowill</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2017
<b>Instituto Akatu</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2017 Melhor em causa – Meio Ambiente (2017)
<b>Instituto Ayrton Senna</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2017 Selo Great Place to Work
<b>Pró-Saber São Paulo</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2022, 2021, 2020, 2019 Melhor da Região Sudeste (2019)
<b>TUCCA</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2017

<b>Unibes Cultural</b>	Sim	Selo 100 Melhores ONGs 2022 e 2021
<b>ABCP</b>	Não	
<b>Projeto Shalom</b>	Não	

Fazia parte da concepção da pesquisa a importância de se ter a representação das organizações em diferentes portes (pequeno, médio e grande), uma vez que as particularidades vividas divergem entre si. Entretanto, em um primeiro instante encontrou-se limitações para essa classificação, especialmente por não haver divulgação de um critério definido para as organizações do terceiro setor. Foram verificadas outras formas de busca e fontes de identificação, porém alguns detalhes intervinham neste modelo, conforme apontado abaixo.

<b>Quadro 8</b> <b>Critérios para definição do porte da organização</b>	
<b>Critérios existentes</b>	<b>Ponto de atenção ou observações na aplicação no terceiro setor</b>
<b>Divulgação do porte pela organização em seus canais oficiais</b>	Não foi encontrado nos canais de comunicação das organizações alguma divulgação que indicasse qual era o porte da organização.
<b>Quantidade de funcionários</b>	No âmbito corporativo, um dos critérios é por quantidade de funcionários, conforme indica o SEBRAE <sup>7</sup> , porém o terceiro setor apresenta dois pontos de atenção, ele possui diversas formas de contratação (CLT, PJ, RPA, Terceirizados e Prestadores de Serviço), além de existir a atuação do voluntariado como participante dos processos, condição essa não existente na realidade das empresas privadas. Além disso, não há divulgação, necessariamente, da quantidade de funcionários nos canais de comunicação, o que inviabilizava a consulta antecipada.
<b>Lucro Operacional</b>	Ainda no aspecto empresarial, existe o cálculo de porte pela lucratividade operacional anual conforme o BNDES <sup>8</sup> . Entretanto, nota-se que no terceiro setor não há fins lucrativos associados, o recurso captado é revertido integralmente na causa/própria organização. A comparação entre entrada versus despesa não correspondente a realidade praticada pelas organizações.
<b>Prêmio Melhores ONGs (2023)</b>	O prêmio aponta definição de valor de captação anual apenas para organizações de pequeno porte, não indicando valores para médio e grande porte, sendo o valor de diferença para pequeno porte no montante arrecadado em até R\$ 500 mil reais / ano <sup>9</sup> . O que ocorre também é a divulgação do valor captado de forma transparente e

<sup>7</sup> Definição de porte de empresas conforme o número de empregados, segundo o SEBRAE, disponível em:

[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)

<sup>8</sup> Classificação do porte das organizações por receita operacional bruta anual, segundo o BNDES, disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

<sup>9</sup> Definição de organizações do Terceiro setor como pequeno porte, segundo o Prêmio Melhores ONGs: <https://www.premiomelhores.org/sobre-o-premio/>

clara por parte das organizações, considerando as diferentes formas de apresentação dos balanços financeiros e contábeis, gerando dúvidas, em algumas circunstâncias.

Considerando os itens acima, nota-se que não há insumos técnicos suficientes e adequados para definir a realidade de porte das organizações, especificamente ao terceiro setor. Sendo assim, foi definido como critério, em um primeiro momento, a percepção dos especialistas ou profissionais do setor quando na indicação das instituições. A definição foi validada no posicionamento por parte dos próprios entrevistados das organizações sociais, uma vez que na entrevista referenciavam o porte a partir de diversas perspectivas e percepções desde características, estruturas, equipes, valores captados e contextos das organizações.

Vale destacar que durante as entrevistas foram percebidas dúvidas e incertezas dos participantes quanto a esses critérios, na definição e caracterização do porte organizacional no terceiro setor. Por vezes associavam aos aspectos de finanças, quantidade de funcionários, estruturas, filiais, segmento de atuação, impacto social, comparação com outras instituições, reconhecimento social e tempo de existência. O que se percebeu é que as características por eles apontadas indicavam a forma como enxergavam a organização como um todo, a partir de uma série de fatores em conjunto, destacando inclusive condições de participação como de pequeno a médio e de médio a grande. Dessa forma, analisar sob a ótica dos participantes se tornou fator de grande relevância. Por fim, após o encerramento das entrevistas, notou-se que foi possível abranger todos os portes organizacionais, segundo a visão dos entrevistados.

**QUADRO 9 – PORTE DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES  
SEGUNDO OS PARTICIPANTES E DADOS DE APOIO REF. 2023  
(ORDENADO POR PORTE DA ORGANIZAÇÃO)**

Porte	Organização	Critério definido pelo entrevistado	Funcionários CLT	Voluntários	Volume de captação anual em 2022
<b>Grande</b>	AACD	Funcionários CLT 2.000 pessoas	2000	1000	700M
<b>Grande</b>	Fundação Dorina Nowill	Funcionários CLT 150 pessoas	150	150	165M

<b>Grande</b>	Unibes	Tempo de existência Estrutura física	383	300	43M
<b>Grande/ Médio</b>	Instituto Ayrton Senna	Funcionários CLT 100 pessoas	100	0	42M
<b>Médio/ Grande</b>	Vocação	Orçamento anual R\$ 33 milhões/ano	160	0	33M
<b>Médio</b>	TUCCA	Orçamento anual R\$ 17 milhões/ano Funcionários 50 pessoas	40	30	17M
<b>Médio</b>	Instituto Akatu	Orçamento anual R\$ 5 milhões/ano	23	0	5M
<b>Pequeno/ Médio</b>	CIAM	Orçamento anual previsto para 2023 em R\$ 6 milhões/ano	40	14	4M
<b>Pequeno/ Médio</b>	PróSaber São Paulo	Orçamento anual R\$ 4 milhões/ano	60	não informado	4M
<b>Pequeno/ Médio</b>	ABCP	Orçamento anual R\$ 4 milhões/ano 30 funcionários	30	249	4M
<b>Pequeno</b>	Projeto Shalom	Orçamento anual R\$ 4 milhões/ano	10	não informado	4M

A escolha do representante e a quantidade de pessoas participantes ficaram a critério de decisão por parte da própria organização. No geral, as entrevistas ocorreram com apenas uma pessoa abordando todos os aspectos envolvidos, porém em apenas dois casos a organização solicitou a presença de uma segunda pessoa, que apoiasse nas respostas específicas. A estes casos, a entrevista ocorreu de forma simultânea, em que cada um respondeu às perguntas a eles pertinentes.

Quanto aos entrevistados, foram considerados os aspectos das

particularidades de cada organização, deixando a escolha da organização indicar o representante conforme preferência organizacional, desde que estivesse em acordo com a proposta da pesquisa. Nesse sentido, foram dialogados com uma a duas pessoas que estão à frente dos seguintes cargos:

<b>QUADRO 10 – CARGOS DOS PARTICIPANTES DAS ORGANIZAÇÕES ENTEVISTADAS (ORGANIZADO POR TIPO DE CARGO)</b>	
<b>Posição</b>	<b>Cargos</b>
<b>Presidência</b>	Fundador Sócio-fundador Presidente
<b>Diretoria</b>	Executivo Geral Institucional
<b>Superintendência</b>	Executivo
<b>Gerência</b>	Geral Captação Marketing
<b>Coordenação</b>	Comunicação Marketing

No geral, as entrevistas ocorreram pela plataforma Google Meet, com tempo médio de duração entre 40 minutos e 1h30. As entrevistas que ocorreram com mais de uma pessoa, ultrapassaram o período, chegando a 2 horas. Foram computadas 19 horas no total, de material coletado e transcrito.

<b>QUADRO 11 – CRONOGRAMA DE REALIZAÇÃO DAS ENTEVISTAS (ORGANIZADO POR ORDEM ALFABÉTICA)</b>			
<b>#</b>	<b>Organização</b>	<b>Contato</b>	<b>Data da entrevista Plataforma</b>
<b>1</b>	AACD	1 participante	13/11/2023 e 17/11/2023 Google Meet
<b>2</b>	ABCP Povo	2 participantes	16/11/2023 Google Meet
<b>3</b>	CIAM	1 participante	10/11/2023 Google Meet
<b>4</b>	Fundação Dorina Nowill	1 participante	29/11/2023 Google Meet
<b>5</b>	Instituto Akatu	1 participante	09/11/2023 Zoom

<b>6</b>	Instituto Ayrton Senna	1 participante	17/11/2023 Google Meet
<b>7</b>	Instituto PróSaber SP	1 participante	14/11/2023 Google Meet
<b>8</b>	Projeto Shalom	1 participante	13/11/2023 Google Meet
<b>9</b>	TUCCA	2 participantes	19/10 e 13/11/2023 Google Meet
<b>10</b>	Unibes Cultural	1 participante	17/11/2023 Google Meet
<b>11</b>	Vocação	1 participante	16/11/2023 Google Meet

Os materiais de apoio fornecidos pelos participantes e os documentos disponíveis em canais oficiais foram analisados como apoio a complementariedade das pesquisas. Considerando as particularidades de cada organização, foram, portanto, utilizados como material de apoio e evidência. Fizeram parte dessa composição: Conteúdo digital disponível em sites e redes sociais; Materiais de comunicação institucional como: apresentação, projetos, relatório de atividades, balanços financeiros, patrimoniais e sociais; Documentações oficiais (Estatuto Social, certificações e registros em órgãos oficiais); Pautas em mídia tradicional, como entrevistas, publicações, matérias jornalísticas e ações promocionais.

A respeito das transcrições foi adotada a modalidade de transcrição literal com alterações, por se tratar de roteiro semiestruturado. As gravações foram submetidas ao software Reshape, inteligência artificial que transcreve automaticamente entrevistas de diversos formatos (como áudio e vídeo), auxiliando na otimização e agilidade do processo, mediante o volume e o tempo de duração das entrevistas.

Devido às limitações do software Reshape, foi realizada uma segunda etapa de escuta dos áudios para validação dos dados e informações por ele identificado, fazendo as devidas correções, como pontuação, adequação de palavras específicas, figuras de linguagem, entre outros aspectos que alteravam a interpretação dos dados. Em uma terceira fase, a adequação textual para garantir sentido e contexto ao conteúdo apresentado pelo participante. Abordagens pessoais, particulares ou sensíveis, que surgiram durante a entrevista, foram retirados da transcrição, mantendo a privacidade do entrevistado. Assim como a apresentação do conteúdo por ordem temática, associando-o de modo a reduzir possíveis repetições. As

transcrições foram submetidas aos entrevistados para devida aprovação.

Em todo o processo buscou-se atenção, respeito e criterioso rigor às informações, dados e apresentações indicadas pelos entrevistados. As ações foram fundamentais para realizar a análise de dados, conforme apresentado a seguir.

### 3.3. Coleta e análise de dados

A partir do problema do estudo foi possível definir os protocolos de coletas e análises de dados, os quais direcionaram os procedimentos adotados durante o processo de pesquisa. As fases empreendidas foram revisadas e readequadas de forma constante, conforme a necessidade de sua adaptação.

#### 3.3.1. Etapas para coleta de dados

Os processos de coletas de dados junto às organizações envolveram algumas etapas e condições importantes, conforme indicado no quadro abaixo e esclarecido a seguir, em destaque aos pontos principais.

<b>QUADRO 12</b>	
<b>Etapas percorridas para coleta de dados</b>	
<b>Formas de contatos</b>	Com a listagem em mãos, os contatos foram realizados por meio canais oficiais e/ou contatos sugeridos, como e-mail direto ou institucional, formulário on-line no site, mensagens no WhatsApp. Na ocasião era feito o convite para a pesquisa, como apresentação geral e a disponibilidade para esclarecimento de eventuais dúvidas.
<b>Carta-convite</b>	Na ocasião do contato, além de mensagem personalizada em forma de apresentação e convite, era anexada a carta-convite (“apêndice 02”) oficial, com a marca da Instituição de Ensino associada e, os dados da pesquisadora e de seu orientador. Nela, eram apresentadas as propostas, formas de participação, objetivos e pretensões da pesquisa.
<b>Esclarecimento de dúvidas</b>	Houve casos de organizações que solicitaram diálogo prévio, por videoconferência, telefone ou mensagens no WhatsApp, para apresentação direta da proposta de pesquisa, de modo a avaliar a participação, o qual foi realizada conforme disponibilidade de agenda e preferência do solicitante.
<b>Aceite das organizações</b>	Em geral a receptividade das organizações foi bastante positiva ao convite. Ao todo foram contatadas 20 organizações e obtidas 11 confirmações, com as quais foram efetivamente realizadas.
<b>Agendamento das entrevistas</b>	Após o aceite do(a) convidado(a), foi efetuado o agendamento da entrevista de acordo com a conveniência do participante, levando em consideração: data, horário e formato (presencial e on-line), respeitando o cronograma da pesquisa.

<b>Instrumento de coleta de dados</b>	Foram disponibilizadas as opções de realização da entrevista na modalidade presencial ou on-line. Nesse último, por meio do uso de plataformas como Meet e Zoom. Todas as entrevistas ocorreram de forma on-line, com um ou, no máximo, dois participantes.
<b>Autorização de gravação em áudio e vídeo</b>	Anteriormente e, de forma a ser reforçada durante a entrevista, foi realizada consulta sobre a autorização do registro da entrevista por meio de gravação de áudio e vídeo, esclarecendo o uso restrito para tratamento dos dados. Procedimento aprovado por todos os participantes.
<b>Termo de Responsabilidade Livre Esclarecido (TCLE)</b>	Na ocasião da entrevista, foi realizado o envio virtual (por e-mail), em formato PDF, do Termo de Consentimento Livre Esclarecido para assinatura, confirmando o entendimento da pesquisa e o aceite para efetiva participação, tanto como representante da entrevista quanto da organização. Os documentos foram retornados digitalmente pelos participantes com os respectivos preenchimentos e assinaturas. Os arquivos estão disponíveis no anexo da pesquisa.
<b>Roteiro de entrevistas</b>	As entrevistas foram realizadas utilizando como base roteiro semiestruturado, acompanhado de anotações pela pesquisadora em papel.
<b>Materiais de evidências</b>	Para abarcar a triangulação, proposta indicada no método de pesquisa, foi realizada sondagem de sites e redes sociais, além da análise de documentos divulgados nos portais oficiais. Assim como, solicitado aos participantes a possibilidade de compartilhamento, por e-mail, de conteúdos de apoio e evidência. Se fizeram presentes nessa análise: Relatórios Sociais e de Atividades, Apresentações Institucionais, Balanços Financeiros e/ou Patrimoniais, Estatuto Social, Planejamento Institucionais, de comunicação e captação de recursos, Organogramas administrativos, conforme preferência e disponibilidade de cada participante.

As cartas-convites apresentavam a proposta da pesquisa, os conteúdos abordados e os resultados esperados de forma clara, concisa e de maneira a dar condições de entendimento por parte dos participantes.

As entrevistas qualitativas em profundidade foram gravadas em áudio e vídeo sob concessão prévia do participante. Apesar da disponibilidade presencial, todas as entrevistas foram realizadas de forma on-line. A pesquisadora as realizou por completo, fazendo as devidas anotações necessárias em papel. Foram apresentados os aspectos que envolviam a pesquisa e solicitado o preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual foi enviado e recebido por e-mail. Este foi elaborado com estrita consonância aos preceitos do Conselho Nacional de Saúde, especificados nas resoluções CNS nº 510/2016 e CNS nº 466/2012, e em conformidade ao modelo de termo disponibilizado pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) em seu Comitê de Ética e pesquisa. Os arquivos de vídeo e documentação foram disponibilizados exclusivamente para a banca

avaliadora por meio de link em drive compartilhado na plataforma Gmail (Drive).

Na fase de desenvolvimento dos protocolos foi elaborado roteiro de entrevista semiestruturado para condução das entrevistas. Trata-se de levantamento único que envolvia a participação de um representante da instituição que abordava todos os aspectos considerados na pesquisa. Abaixo são listados os principais tópicos e dados considerados nessa elaboração, bem como o percurso escolhido.

O roteiro utilizado na pesquisa encontra-se no “apêndice (03)” do presente trabalho.

<b>QUADRO 13</b>		
<b>Base do roteiro de entrevista</b>		
<b>1</b>	Apresentação da pesquisa	Apresentação da proposta da entrevista, de seu funcionamento, sobre o pesquisador, as temáticas abordadas e a solicitação de gravação para tratamento de dados, bem como a assinatura do Termo de Consentimento. Informativo sobre abordagens livres e sem o envolvimento de temas sensíveis e particulares.
<b>2</b>	Sobre o entrevistado	Atuação, funções, como ingressou no terceiro setor e na organização.
<b>3</b>	Sobre a organização	História, segmento de atuação, diferenciais, missão, visão e valores.
<b>4</b>	Estrutura organizacional	Porte da organização, equipes, organogramas, tipos de contratação, voluntariado, planejamento institucional e objetivos futuros.
<b>5</b>	Impacto social	Abrangência e alcance do trabalho social e perfil de público atendido.
<b>6</b>	Prêmios e Reconhecimentos	Participação, submissão e recebimento de prêmios e reconhecimentos. Certificações e documentações oficiais.
<b>7</b>	Captação de recursos	Principais dificuldades, fontes que mais se dedicavam mais ou que gostariam de desenvolver melhor, bem como que desejavam obter maior resultado. Perceber tendências no modelo da captação de recursos.
<b>8</b>	Comunicação	Estrutura da equipe, perfil de colaborador, criação da área, linha editorial, práticas e funções, canais, processos de comunicação, planejamento, quais áreas pretendem avançar.
<b>9</b>	Atuação conjunta entre comunicação e captação de recursos	Importância das áreas para a organização, se atuavam conjuntamente ou de forma separada. Como a comunicação colaborava com a captação de recursos.
<b>10</b>	ESG	Aspectos de governança, corpo diretivo, <i>compliance</i> , documentações, ações ambientais, processos de contratação, aplicação dos conceitos ESG, utilização no discurso com ODS, Agenda 2030, mapeamento de indicadores, matriz de materialidade.
<b>11</b>	Opinião pública	Como os participantes consideravam que as pessoas em geral viam a organização, e como gostariam de fato ela fosse percebida pela sociedade.

Na aplicação da pesquisa, o roteiro atendeu a interlocução proposta, inclusive nas ocasiões em que havia mais de uma pessoa participando.

Após o levantamento de dados, foram procedidas a identificação de recorrências, processos e necessidades para efeito da análise a que se propôs o presente estudo.

### **3.3.2. Análise de coleta de dados**

Após a realização das entrevistas com as organizações do terceiro setor e as respectivas transcrições, a análise de conteúdo foi apoiada nos conceitos de Laurence Bardin (1977). Por se tratar de material extenso e com muitas particularidades, utilizou-se como sistema de apoio o software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* – IRaMuTEQ<sup>10</sup>, uma tecnologia desenvolvida com base no modelo indicado pela autora, quanto a categorização de conteúdo.

O sistema possui acesso livre, desenvolvido sob código fonte aberto em Python, licenciado por GNU GPL (v2), criado em 2009 por Pierre Ratinaud, no laboratório de estudos em pesquisa em ciências sociais e interdisciplinares da Universidade de Toulouse, na França, o *Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées em Sciences Sociales* (LERASS). O software leva esse nome por utilizar o ambiente estatístico em R, análise multidimensional de conteúdo (tradução livre), sendo indicado para organização de *corpus* extensos, estruturando o discurso. Portanto, um recurso estatístico que identifica a intensidade no uso de expressões, seleciona, reúne e apresenta os conteúdos em diversas formas de categorização de dados e informações.

O software tem como principal objetivo analisar a estrutura e a organização do discurso, identificando as relações entre os mundos lexicais que aparecem de forma mais frequente nos enunciados ditos pelos participantes da pesquisa (Camargo; Justo, 2013). Disponibiliza diversas formas de análise, como: estatísticas lexicográficas clássicas; análise de similitude; classificação hierárquica descendente e, especificidades AFC.

O método proposto por Bardin e o uso do software IRaMuTEQ foram

---

<sup>10</sup> O software IRaMuTEQ e seus respectivos documentos e manuais podem ser encontrados em: <http://iramuteq.org/>

adequados para a pesquisa especialmente na organização das informações coletadas, possibilitando a visualização das temáticas mais destacadas, suas conexões, hierarquias e os aspectos de evidência apresentados pelos entrevistados, mantendo o devido respaldo metodológico e científico, bem como evitando possível viés nos resultados.

Para assertividade da análise, o *corpus* textual foi adequado aos moldes do sistema, como indicado em seu manual. O sistema contribuiu efetivamente na realização da segunda etapa, proposta por Bardin – fase dois de técnica –, porém, para aplicação plena do método por ela proposto, tornou-se imprescindível a presença e o conhecimento aprofundado do pesquisador para efetivação da fase três de análise, conferindo os aspectos de pensar, discutir e interpretar os resultados obtidos. O posicionamento ativo permitiu os ajustes e adaptações necessários, em vista da assertividade dos resultados e o desenvolvimento do mapa de processos conforme será apresentado nos próximos capítulos.

Considerando as características desse estudo e dos procedimentos do software, das 11 entrevistas realizadas, 9 foram submetidas ao IRaMuTEQ tendo como critério de seleção o fato de terem obtido o selo Prêmio Melhores ONGs. Para efeito da análise foram observados os portes das organizações, conforme indicados pelos entrevistados, sendo que a seleção pelas 9 organizações denota representatividade em todas as posições (portes) – pequeno, pequeno/médio, médio, médio/grande e grande de forma equilibrada. As demais organizações participantes foram importantes no processo para identificação dos aspectos de diferenciação e percepção do estudo.

<b>QUADRO 14 – ORDEM DEFINIDA PARA A ORGANIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES – COMO BASE PARA O RESULTADOS DA PESQUISA (ORDENADO POR PORTE DA ORGANIZAÇÃO)</b>			
<b>#</b>	<b>Organização</b>	<b>Porte</b>	<b>Estrutura área comunicação e captação</b>
<b>1</b>	CIAM	<b>Pequeno/ Médio</b>	Não possui departamento de comunicação internamente, somente captação
<b>2</b>	PróSaber São Paulo	<b>Pequeno/ Médio</b>	Comunicação terceirizada
<b>3</b>	TUCCA	<b>Médio</b>	Conjuntas

4	Vocação	<b>Médio</b>	Separadas
5	Instituto Akatu	<b>Médio</b>	Separadas
6	Instituto Ayrton Senna	Médio/ <b>Grande</b>	Separadas
7	Unibes	Médio/ <b>Grande</b>	Separadas
8	Fundação Dorina Nowill	Médio/ <b>Grande</b>	Conjuntas
9	AACD	<b>Grande</b>	Conjuntas

A submissão no sistema ocorreu pela própria pesquisadora que contou com apoio de especialista externo. Para levantamento dos resultados pelo software, foram selecionadas as seguintes técnicas de análises:

- 1) Análises lexicográficas clássicas para verificação de estatística quanto à quantidade de Segmentos de Texto (ST)<sup>11</sup>, das evocações e formas. Apresentando-os também em formato de nuvem de palavras;
- 2) Classificação Hierárquica Descendente (CHD) no reconhecimento do dendrograma<sup>12</sup>, pois apresenta as classes de conteúdo correspondentes aos dados identificados. Nesse aspecto, quanto maior o  $x^2$  das palavras, maior associação com a classe indicada.

Especificamente, tal análise visa obter classes de conteúdo a partir dos recortes do texto, chamados no sistema como segmentos de texto (ST), agregando-os a partir da proximidade do vocabulário e afastando-os pelo mesmo critério. Para isso, é feita uma avaliação da correlação entre as palavras dentro do texto, através da estatística baseada em qui-quadrado ( $x^2$ ), formando os STs.

A respeito do  $x^2$ , cálculo apontado, é uma estatística de associação, que mede quantas vezes as palavras estão associadas entre si e, conseqüentemente, com a classe correspondente. Para essa correlação, quanto maior o valor da estatística de  $x^2$ , maior será a associação da palavra com a classe indicada e, com o conteúdo

<sup>11</sup> Segmentos de textos (STs) são recortes do conteúdo das entrevistas (no caso, as falas dos participantes) feitos pelo próprio software IRaMuTEQ.

<sup>12</sup> Dendrograma refere-se a representação icônica por meio de diagrama específico organizado em formato de “árvore”, formado a partir de fatores e variáveis presentes no conteúdo analisado.

pertencente a ela, sendo, portanto, mais representativa e relevante entre as demais palavras identificadas em todo o contexto. Foram desconsideradas as palavras com  $\chi^2 < 3,80$  ( $p > 0,05$ ), por serem consideradas não significativas pelo sistema na classe de análise (Camargo; Justo, 2013).

Nesse sentido, tal procedimento permitiu o mapeamento do conteúdo, sendo possível verificar todos os STs de cada classe, trazendo clareza e os temas que possuem maior destaque no material coletado, os quais serão apresentados nas próximas seções.

## 4. DAS ENTREVISTAS À ANÁLISE DE CONTEÚDO: UM RETRATO DO TERCEIRO SETOR NA CONTEMPORANEIDADE

Os procedimentos de pesquisa e análise de dados definidos no método proporcionaram material substancial para verificação e acompanhamento da realidade do terceiro setor na contemporaneidade, a partir de uma perspectiva de comunicação e de gestão das organizações sociais.

Os resultados obtidos no software IRaMuTeQ são descritos neste capítulo, apresentando a concepção técnica e os segmentos de textos por ele identificados com base nos dados coletados na pesquisa de campo. Após a apresentação completa dos resultados, serão destacados os principais tópicos identificados pelo sistema em cada classe e realizada análise geral das informações apresentadas.

Os dados são apresentados seguindo a ordem do cenário vivido pelas organizações em cada uma das necessidades referentes as classes indicadas no software, as práticas por elas realizadas, pontos positivos e a melhorar, as formas de comunicação, as soluções, considerando os efeitos e resultados, bem como as possibilidades e indicações.

### 4.1. Análise de conteúdo (Uso de software IRaMuTeQ)

Na identificação das estatísticas lexicográficas clássicas, o corpus geral da análise no software IRaMuTeQ foi constituído por **9 textos**, separados em **845 segmentos de texto** (ST), dos quais emergiram **29.934 ocorrências** (palavras, formas ou vocábulos), sendo **4.200 palavras distintas** e **2.111 palavras únicas** – que apareceram apenas uma vez.

O aproveitamento do conteúdo foi de **642 STs** (recortes de textos), o que representa **75,98% de material efetivamente manipulado e aproveitado** pelo software. Esse alcance apresenta-se como resultado positivo e favorável, estando acima do limite definido pelo código, que indica a base mínima de 75%. Os materiais não aproveitados referem-se a questões de diversas ordens como pontuações e quebras de palavras, os quais o sistema não efetua a leitura, assim como possíveis dados que abordem temáticas, de certo modo, distantes do contexto principal.

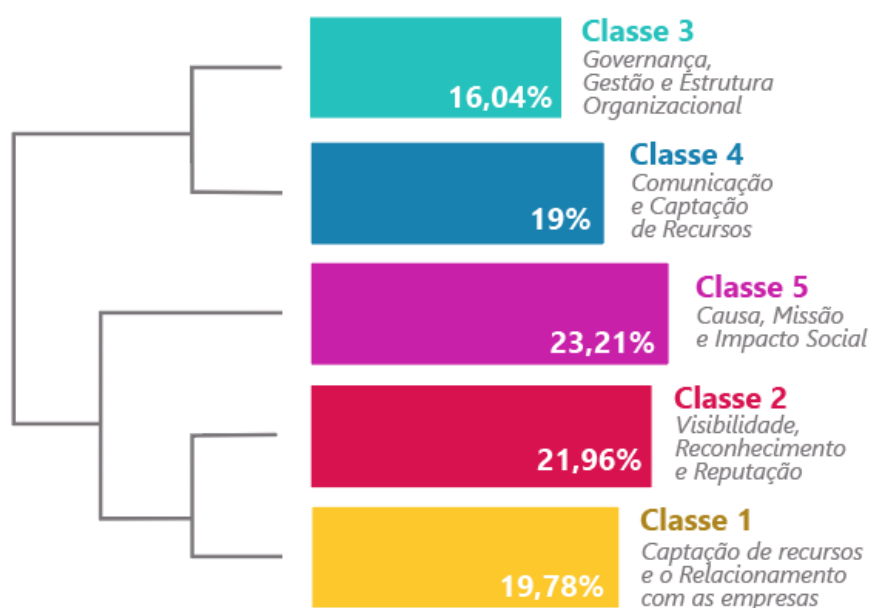
O software apresenta, na modalidade Classificação Hierárquica Descendente (CHD), um dendrograma. A leitura é realizada da esquerda para a direita de modo a identificar sua composição e suas subdivisões. Nelas, são apontadas as classes de temas e as correlações de proximidade entre si, como é visto na imagem a seguir, emitido automaticamente pelo sistema durante a análise dos dados coletados na pesquisa realizada nesse estudo.

As abordagens gerais são conectadas e se dividem em dois grandes eixos temáticos, também chamados de *subcorpus*, os quais são compostos por classes de temas específicos que abordam assuntos semelhantes ou próximos, entre si. Para a interpretação da CDH são destacados os critérios de  $\chi^2$  e as palavras correlatas a cada classe, conforme será apresentado.

O conteúdo analisado foi categorizado automaticamente pelo software em cinco classes de palavras. Após a leitura dos materiais correspondentes os temas puderam ser identificados e representados em forma de palavras, segmentos de textos e conteúdos alinhado a cada classe referenciada, como apresentado abaixo:

<b>QUADRO 15 – TEMAS E DADOS REFERENTES AS CLASSES IDENTIFICADAS PELO SOFTWARE IRAMUTEQ</b>			
<b>Classes</b>	<b>Temática</b>	<b>Segmentos de Texto (ST)</b>	<b>Representativa da classe perante o conteúdo geral (642 STs)</b>
<b>1</b>	<i>“Captação de recursos e o Relacionamento com as empresas”</i>	127	19,78%
<b>2</b>	<i>“Visibilidade, Reconhecimento e Reputação”</i>	141	21,96%
<b>3</b>	<i>“Governança, Gestão e Estrutura Organizacional”</i>	103	16,04%
<b>4</b>	<i>“Comunicação e Captação de recursos”</i>	122	19%
<b>5</b>	<i>“Causa, Missão e Impacto Social”</i>	149	23,21%

Fonte: Autoria própria



Fonte: Autoria própria

Ao acessar as classes de forma independente, notam-se palavras correlatas entre si e estas com a classe em que está submetida, as quais se apresentam no resultado conforme proximidade temática.

Na identificação dos conteúdos, as particularidades das organizações são diferenciadas mediante os portes (tamanhos) de cada participante. A seguir são apresentadas as classes e seus respectivos conteúdos, por ordem de numeração do 1 ao 5, esclarecendo, ao final do conteúdo, os motivos do dendrograma não seguir a sequência padrão numérica crescente.

#### 4.2. Classe 1 – Captação de recursos e relacionamento com as empresas

A classe 1 retrata fundamentalmente os **Desafios, Estratégias, Soluções e Recomendações para captação de recursos das organizações do terceiro setor e o relacionamento com as empresas**, apresentando as necessidades, dificuldades, oportunidades e pontos de atenção das organizações do terceiro setor quanto ao relacionamento com as empresas.

As estatísticas básicas do texto nessa classe compreendem 19,78% ( $f = 127$  ST) do *corpus* total analisado. Apresenta palavras e radicais no intervalo entre o menor  $\chi^2 = 4,18$  (“Indicação”) e o maior  $\chi^2 = 67,2$  (“Empresa”). A classe é composta por outras

palavras como: captar ( $\chi^2 = 43,08$ ), projeto ( $\chi^2 = 35,35$ ), verba ( $\chi^2 = 31,56$ ), recurso ( $\chi^2 = 28,87$ ) doação direta ( $\chi^2 = 28,7$ ), venda ( $\chi^2 = 27,76$ ) e investimento social privado ( $\chi^2 = 12,22$ ).



Fonte: Autoria própria

QUADRO 16 – PALAVRAS-CHAVE PRESENTES NA CLASSE 1 – CONFORME IDENTIFICADO PELO IRAMUTEQ							
Classe 01 – Palavras presentes							
Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>
Empresa	67,2	Venda	27,76	Contrapartida	16,32	Eventos	9,39
Captar	43,08	Investimento	27,61	Patrocínios	16,32	Mídias	5,14
Projeto	35,35	Projetos incentivados	27,14	Dificuldade	14,54	Leis de incentivo	4,18
Contato	30,91	Doação	22,21	Investimento social privado	12,22	Know-how	4,18
Doação direta	28,7	Parceria	19,47	Governamental	12,22	Indicação	4,18

Fonte: Autoria própria

Para a apresentação dos conteúdos relacionados a classe 01, abaixo são elencados três tópicos destacados nesse conteúdo, o que envolve: (a) Desafios e dificuldades do terceiro setor; (b) Possibilidades e outras soluções; (c) Demandas e recomendações, conforme indicado pelos entrevistados.

### **(a) Desafios e dificuldades do terceiro setor na captação com as empresas**

Sobre o primeiro conteúdo, os resultados apontam que há um forte desejo das organizações do terceiro setor em captar recursos com as empresas, especialmente no modelo de doação direta. Em alguns casos, esse fator é ainda mais fortalecido, mostrando-se como condição de dificuldade a ser solucionada, aspecto evidenciado principalmente nas falas dos participantes #01, #02, #03 e #04.

Em geral, as empresas preferem doar às organizações do terceiro setor por meio de leis de incentivos e projetos via dedução de imposto, especialmente em iniciativas que gerem retornos e benefícios às empresas, como patrocínio a shows, feiras e grandes eventos, sendo essas as formas de maior interesse das empresas em contribuir com o terceiro setor, além das opções de doação de produtos e serviços.

Entretanto, as organizações sociais objetivam captar de forma direta e financeira, não se limitando apenas aos intermediários, como Governo (leis de incentivo). A forma de captar por leis de incentivo é comentada pelos entrevistados como um fator limitador, devido aos processos legais exigidos e a instabilidade na liberação da verba governamental. Além disso, a vantagem em captar recursos livres permite maior autonomia no investimento interno, na estrutura, equipes e ações e em outros segmentos de interesse da organização, não se limitando a apenas as atividades diretas ao atendimento social proposto por elas.

Entre os desafios a serem enfrentados, os entrevistados indicam perceber a existência de uma competitividade entre as organizações do terceiro setor, especialmente para terem sucesso na captação com as empresas, isto porque indicam que as empresas dão maior preferência às organizações que proporcionam maior visibilidade e reconhecimento de mercado.

<b>QUADRO 17 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 01</b>	
<b>Classe 1</b>	
<b>Desafios e dificuldades do terceiro setor</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	“Portanto buscamos captação livre, como projetos diretos com as empresas privadas e doações com pessoas físicas. Um dos nossos grandes desafios, e que precisamos trabalhar e dedicar mais, é na captação de recursos livres. [...] Aliás, apesar da palavra competitivo não soar muito bem para o terceiro setor, entendemos que na prática esse fator ocorre”.
#02	“Nós temos pouquíssimas empresas parceiras, que nos doam. Aliás, essa

	é nossa maior dor: captar com empresas. As que temos, não conseguimos considerar que sejam grandes parceiros”.
#03	“A maior dificuldade que encontramos na captação com empresas é a doação direta livre, sem intermediários, como dedução de imposto. Isso porque é muito mais fácil as empresas contribuírem com o terceiro setor quando ele está atrelado a algum benefício de incentivo fiscal ou a alguma ação de marketing de causa, que gere retorno para a empresa. Isso porque temos algumas empresas grandes que nos doam valores expressivos, mas são sempre verbas vindas de leis de incentivo, especialmente no investimento aos grandes eventos que realizamos. Existe uma possibilidade de a doação das empresas ocorrerem também por doação de produtos. É mais fácil captar com as empresas por caminhos que sejam externos à doação direta, que não precisem colocar a mão no bolso, algo que elas dificilmente querem fazer”.
#04	“Por um bom tempo, estivemos pautados apenas em financiamento público, como leis de incentivo, o que na ocasião representava 70% das nossas fontes de captação de recursos. Porém essa dependência se mostrou algo extremamente arriscado, uma vez que a organização ficava suscetível às mudanças políticas do Governo. [...] Além disso, quando há disponibilidade do recurso privado direto, este acaba sendo concentrado em poucas organizações, que possibilitam à empresa maior visibilidade e exposição da marca (algo como um poder de barganha). Entidades com maior capacidade de exposição atraem doações mais significativas com empresas”.

### **(b) Possibilidades e outras soluções na captação com as empresas**

As organizações que indicam obter maior acesso e facilidade na captação com as empresas, posicionam aspectos como: solidez institucional, conhecimento próximo da organização, flexibilidade e personalização dos projetos, estratégias de marketing e atuação especializada, consideradas como algumas das condições favoráveis a esse diálogo, casos apontados especialmente pelas organizações como #05, #06 e #07. O contato com as empresas ocorre, em geral, de forma ativa, por parte das organizações sociais. Para iniciar esse diálogo, partem de registros de *mailings* captados de diversas formas e por indicações diretas da rede de contatos da organização. Existe também a captação via editais empresariais diretos, realizado em alguns dos casos, de forma mais recente.

Para maior assertividade nas conexões, alguns métodos são indicados pelos participantes como fundamentais, especialmente na apresentação de projetos que estejam alinhados com os interesses corporativos, no impacto social previstos pelas empresas e quando a causa está associada ao negócio da corporação, proporcionando retornos sobre o investimento, condições que podem envolver ações

mercadológicas como Marketing de Causa, parte das vendas de produtos ser revertidas a organização, royalties sobre direitos autorais, bem como a realização de projetos nas comunidades ao entorno das empresas, além de investimentos em pesquisas de maior amplitude, iniciativas desenvolvidas de forma personalizada e cocriada conjuntamente com os potenciais apoiadores. O nível de divulgação e utilização da marca da organização é medido, em alguns casos, por meio do montante contribuído.

O conhecimento e a especialização das organizações do terceiro setor, mostram-se aspectos favoráveis e de interesse das empresas, diante do seu *know-how* e do investimento em inovação, pesquisas e tecnologia social, gerando procura por investimento privado, além de se tornar material de pauta para mídia, em ações de comunicação institucional, gerando divulgação e maior reconhecimento da organização. A depender da causa e da abrangência, as possibilidades de parceria direta mostram-se como parte dos critérios de seleção por parte das empresas.

<b>QUADRO 18 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 01</b>	
<b>Classe 1</b>	
<b>Possibilidades e outras soluções</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#05	“Não encontramos grandes dificuldades para captar com empresas, no geral somos procurados por elas diretamente. Entendemos que nossa atuação é especializada, o que possibilita uma grande procura por parte das empresas, especialmente, diante de nosso <i>know-how</i> . [...] Por abordarmos uma causa nacional [...] nossa atuação abrange todo o território brasileiro. [...] temos investimentos significativos em pesquisa e levantamento de dados que são apresentados à imprensa. [...] Essa visibilidade e reconhecimento institucional é evidenciado nas ações de comunicação institucional da organização perante toda a sociedade. [...] grande parte dos conteúdos são direcionados a divulgação institucional, o que torna as divulgações e estratégias diferenciadas, destacando-se dos demais. [...] A captação com as empresas é regida pelo investimento em projetos integrados, os quais podem ocorrer de forma padronizada ou também customizada, criada colaborativamente entre a equipe técnica da organização e a empresa, na realidade da comunidade prevista. [...] A seleção das comunidades contempladas pauta-se especialmente nos arredores das empresas associadas aos projetos investidos. [...] após a aprovação, parte do investimento custeia o projeto e parte é revertido à organização. [...] De forma mais recente, começamos a participar de editais de empresas, com submissão de projetos em editais privados e sob demanda”.
#06	“A maior parte da verba captada advém da iniciativa privada, em que temos o investimento social, em que a empresa escolhe apoiar a organização e destinar uma verba específica para isso, e o Marketing de causa, que se dá na venda de produtos ou serviços atrelados à marca. Os royalties sobre

	<p>direitos autorais (em marcas e imagem) [...] tem parcerias que começam de uma forma e depois são adaptadas [...] não há um modelo único e um formato engessado [...] tudo é negociado e personalizado, contrato a contrato, oportunidade a oportunidade[...] em termos de contrapartidas, dispomos de uma régua de análise da doação que nos auxilia a padronizar, ao mínimo, os contratos com empresas. Quanto maior o valor investido, maior é o ativo de uso da nossa marca por parte da empresa. [...] O espaço de desafio que eu vejo é a questão do entendimento das empresas sobre o pilar da educação, outras causas são abordagens claramente visíveis. [...] A procura das empresas ocorre de algumas formas. Muitas vezes nós 'batemos na porta', outras há uma busca das empresas em um contato direto conosco. Há também muitas indicações de contatos internos nossos, que nos abrem oportunidades”.</p>
#07	<p>"Muitas empresas conhecem o trabalho da instituição e são doadoras recorrentes. Quando são novas doadoras, às vezes não conseguimos captar o recurso financeiro diretamente, em um primeiro momento, mas podemos realizar alguma parceria, como por exemplo, parte das vendas de um produto ser revertida para a organização. [...] As empresas aportam em projetos que tenham relação com aquilo que elas acreditam e com a sua missão. [...] Toda a diretoria também faz os seus relacionamentos e capta para eles. [...] A área social, por conta da causa, não encontra tantas dificuldades em captar recursos. Na cultural, um dos dificultadores é conseguir doação de verba direta dos patrocinadores”.</p>

### (c) Demandas e recomendações

As doações diretas das empresas demandam das organizações do terceiro setor apresentação de contrapartidas e resultados de impacto social. Para fortalecer o diálogo, as organizações sociais se valem de materiais de comunicação, como apresentação, *newsletter* e prestação de contas personalizado para cada parceiro.

Pautas de conscientização social, de interesse das empresas e formações direcionadas as suas equipes de colabores apontam como potencialidades na parceria com as organizações do terceiro setor. Para alcançar estes objetivos, deve-se investir fortemente nas funções que geram soluções para os problemas apontados.

O *know-how* e os produtos especializados ofertados pelas organizações possibilitam atrair as empresas e desenvolver projetos conjuntos. Algumas instituições apontam especial atenção ao firmar parcerias com as empresas, especialmente ao desenvolverem projetos que não se afastem da essência, do propósito, da atuação e da missão da organização.

<b>QUADRO 19 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 01</b>	
<b>Classe 1</b>	
<b>Demandas e recomendações</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#05	“Entre a atuação com as empresas, conscientizamos as grandes corporações e influenciámos lideranças empresariais [...] como parte de sua estratégia institucional e de negócio [...] Realizamos oficinas de conscientização e mobilização com funcionários [...] com o aumento significativo de denúncias de <i>greenwashing</i> , a instituição apoia as empresas no enfrentamento desse desafio por meio da capacitação de seus profissionais [...] O retorno oferecido para os apoiadores institucionais e patrocinadores se dá no retorno da causa, da conscientização da sociedade [...] O objetivo central é construir uma comunicação transparente e eficaz das ações das empresas”.
#08	"Para captar com as empresas, por meio de projetos diretos, temos propostas já pré-elaboradas, que elas podem investir [...], mas também podemos criar um projeto em parceria, por exemplo, um curso específico. Se a empresa desejar adaptar algo, nós o fazemos, mas sempre seguindo (e respeitando) os nossos critérios de responsabilidade, acessibilidade e de acordo com todo o trabalho que temos na instituição”.
#09	"Antigamente, doava-se muito na confiança. Agora, as empresas querem contrapartidas, querem saber onde e quanto ganharam com aquela ação/doação. Esse é um ponto importante na comunicação das parcerias com pessoa jurídica. [...] A prestação de contas é feita de forma recorrente e para todas as empresas, porém são customizadas para cada parceiro. [...] Tem empresas que solicitam relatórios, outras pedem uma apresentação [...] temos também um <i>newsletter</i> . Enviamos para todos os <i>stakeholders</i> da organização, para acompanharem os resultados. Para as empresas funciona bem pois eles veem o que ocorreu naquele mês, quais matérias saíram na imprensa sobre a instituição, se houveram novos investimentos. [...] buscamos formar parcerias a partir de um propósito, ou seja, empresas que acreditam naquilo e que estarão com a instituição até o final. Não é apenas alguém que irá doar um ‘dinheirinho’, mas alguém que acredita e que investe. [...] Para as doações diretas das empresas, como eu falei, está na empresa entender quais as necessidades da organização, o que ela efetivamente necessita para continuar executando seu trabalho. Fazer uma real transformação e uma parceria de longo prazo”.

### 4.3. Classe 2 – Visibilidade, Reconhecimento e Reputação

A classe 2 retrata essencialmente as **Necessidades, Motivações, Soluções e Recomendações para que as organizações do terceiro setor possam ampliar a visibilidade, o reconhecimento e valorização social**. Apresenta os contextos, e o porquê sentem incomodo e como podem aproveitar das ações internas, externas e de comunicação a fim de obterem melhor posicionamento institucional.

As estatísticas básicas do texto nessa classe compreendem 21,96% ( $f = 141$  ST) do *corpus* total analisado. Apresenta palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 4,25$  (Comunicar) e  $\chi^2 = 78,57$  (Terceiro setor). É composta por palavras como: perceber ( $\chi^2 = 32,29$ ), forte ( $\chi^2 = 33,65$ ), crer ( $\chi^2 = 32,21$ ), ESG ( $\chi^2 = 26,93$ ), reconhecimento ( $\chi^2 = 23,65$ ), impactar ( $\chi^2 = 16,78$ ) e atenção ( $\chi^2 = 6,61$ ).



Fonte: Autoria própria

QUADRO 20 – PALAVRAS-CHAVE PRESENTES NA CLASSE 2 – CONFORME IDENTIFICADO PELO IRAMUTEQ							
Classe 02 – Palavras presentes							
Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>
Terceiro setor	84,03	Precisar	22,57	Gostaríamos	14,3	Percepção	10,71
Perceber	32,29	Fato	17,91	Seriedade	14,3	Pandemia	6,93
Realmente	28,78	Mostrar	17,3	Clareza	13,31	Atenção	6,61
ESG	26,93	Premiações	16,78	Causa	13,19	Potencial	5,11
Reconhecimento	23,65	Impactar	16,78	Rebranding	10,71	Comunicar	4,25

Fonte: Autoria própria

Os conteúdos relacionados a classe 02, são identificados nas seguintes frentes: (a) Necessidade, desejo e limitações no reconhecimento do terceiro setor na sociedade; (b) Possíveis motivos do desconhecimento do terceiro setor; (c) Soluções e estratégias; (d) Oportunidades e diferenciais do terceiro setor; e, (e) Recomendações, os quais são apresentados a seguir.

### **(a) Necessidade, desejo e limitações no reconhecimento do terceiro setor na sociedade**

As entrevistas com as organizações do terceiro setor denotam que há forte desejo e necessidade por parte delas em obter reconhecimento e visibilidade social. Apontam que houve significativo desenvolvimento do setor, abarcando diferenciais, tornando-se inclusive, em alguns casos, centros de referências no campo de atuação e especialização, fator que as diferenciam dentre outras organizações e até fornecedores (empresas) quando na comercialização dos serviços ao Governo e às empresas.

Porém, ainda sentem que não são valorizados e reconhecidos como gostariam, ou seja, como realmente são, em termos de estrutura, seriedade, capacitação e diferenciação. Este aspecto é destacado em todas as organizações participantes, independente do porte e perfil. Há algumas que relatam a existência de um reconhecimento social, porém mencionam que este ocorre de forma limitada, sendo sua importância associada apenas a filantropia e ao atendimento ao público beneficiário direto.

<b>QUADRO 21 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 02</b>	
<b>Classe 2</b>	
<b>Necessidade, desejo e limitações no reconhecimento do terceiro setor</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	"Todas as pessoas que têm a oportunidade de conhecer nosso trabalho, têm uma opinião muito positiva da instituição, grande admiração pelo que faz, por sua seriedade, pelo resultado que proporciona, pela excelência, algo que é muito importante. Considero esse um retorno muito favorável. É um trabalho tão belo que realmente é uma pena que ainda não tenhamos conseguido mostrar para o mundo [...] por isso que precisamos crescer no sentido de sermos mais conhecidos. Gostaria que a organização fosse percebida pela sociedade da forma como acontece o trabalho interno. [...] Creio que os diferenciais da nossa organização perante outras instituições sejam a seriedade e o trabalho que faz".
#04	"Recebemos feedbacks positivos da profissionalização, principalmente porque as pessoas não imaginam que isso possa ser desenvolvido no terceiro setor, ou não tenham a devida dimensão da estrutura que possuímos e que podemos possuir, como segmento de atuação. [...] O que sonhamos é poder difundir e ampliar cada vez mais a nossa causa. Que o mundo fosse cada vez mais colaborativo, que as pessoas quisessem unir esforços para mudar a realidade, especialmente nessa causa que tanto sentimos. [...] Na oportunidade, percebemos que deixávamos de nos diferenciar das demais organizações, o que nos limitava impactando no reconhecimento do que fazíamos, quando comparada as demais, especialmente porque realizávamos muito mais do que a maioria das instituições que tinham o mesmo nome que o nosso".

#07	"Gostaria que as pessoas vissem a organização como, de fato ela é. Precisamos quebrar essa imagem que temos hoje, especialmente das pessoas que não nos conhece. Na área cultural, gostaria que fosse visto como um espaço cultural que tem um propósito social. Na área social, acredito que ela gostaria de ser percebida como, de fato, umas das maiores organizações do terceiro setor, em reconhecimento a todo trabalho que realiza, para uma sociedade muito maior".
#08	"Creio que estamos no caminho, mas ele ainda está distante. [...] Percebo que as pessoas, no geral, veem a Fundação como uma instituição séria, com forte atuação na inclusão social".
#09	"Isso é visto e percebido claramente pela sociedade. Porém, gostaríamos que essa percepção evoluísse, que as pessoas enxergassem a instituição como um centro de referência, o que realmente é, porém muitas vezes não é visto dessa maneira [...]. Acho que é essa mudança de paradigma importante. [...] Creio que as pessoas e a sociedade, de uma forma geral, veem como uma instituição forte na parte de filantropia, que ajuda realmente a sociedade e, contribui para os beneficiários".

### **(b) Possíveis motivos do desconhecimento do terceiro setor**

Alguns entrevistados apontam que o motivo da ausência de um reconhecimento efetivo do terceiro setor por parte sociedade, deve-se a alguns fatores como: credibilidade, sensatez, aproximação da sociedade com as causas e os projetos, identificação das características e qualificações das organizações sociais, ausência de ações de reconhecimento público, institucional e do apoio da mídia, bem como a dificuldade para devido entendimento sobre as organizações e suas estruturas na atualidade. A imunidade aos problemas sociais é fator preponderante na dificuldade da ação social. Aspectos históricos negativos e práticas inidôneas que envolvem o cenário do terceiro setor, também influenciam na percepção social a respeito das organizações.

<b>QUADRO 22 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 02</b>	
<b>Classe 2</b>	
<b>Possíveis motivos do desconhecimento do terceiro setor</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	“O terceiro setor faz o que o primeiro e o segundo setores não realizam e, é algo grandioso, que precisa que haja maior reconhecimento. O conhecimento técnico e diferenciado que ele tem pode ser evidenciado no mercado. Até ingressar no CIAM, desconhecia o que era e qual o funcionamento do terceiro setor, o que me gerava, de certa forma, dúvidas acerca da idoneidade do segmento”.
#02	"Isso porque, ela não é um tema visto como urgente como ocorre em outras frentes de atuação. [...] Entendo que se deve ao fato dela não perpassar a realidade das pessoas que estão em 'espaços de poder'.
#04	“Entretanto, as pessoas em geral não entendem a real motivação da existência do terceiro setor e encontram dificuldades em quantificar o valor de sua entrega social. Creio que hoje a instituição consegue contemplar apenas uma pequena parcela de toda a demanda social existente. [...] Além disso, houve um crescimento exponencial na quantidade de organizações do terceiro setor e o surgimento de práticas intituladas ‘pilantropias’, um termo pejorativo que acompanha o setor até os dias de hoje, muito motivado pela mídia, e reforçado por conta da existência de organizações não idôneas. Nos dias de hoje não é mais tão evidente essa associação, mas há situações que percebemos certo mal-estar, até em contatos pessoais próximos, que não entendem que existam pessoas que trabalhem efetivamente para o terceiro setor, que recebem salário e que não precisam ser apenas voluntários para atuar nesse segmento. [...] Vemos os prêmios como um endosso importante que contribui para ampliar o conhecimento sobre a organização para a sociedade em geral. [...] Ele acaba por chamar a atenção e “brilhar” os olhos, especialmente das pessoas que se conectam pela primeira vez conosco. O terceiro setor carece de premiações como essa”.
#09	"No processo de comunicação e no contato com a imprensa, muitas vezes o terceiro setor não é percebido como algo estratégico como os demais setores [...]. Comunicar a atuação do terceiro setor sempre foi um desafio”.

### **(c) Soluções e estratégias**

Para que as instituições tenham melhor posicionamento na sociedade, algumas organizações indicam a necessidade de investimento em fatores importantes para o sucesso, entre eles: planejamento estratégico, reconhecimento tático do trabalho, gestão pautada em estratégia, assim como ocorre nas empresas, responsabilidade e mensuração do impacto social. Para ampliar o conhecimento das organizações do terceiro setor, os fatores de investimento em comunicação por meio de Assessoria de Imprensa e redes sociais, mostram-se como estratégias utilizadas para ampliar a

visibilidade, assim como ações de marketing envolvendo a causa. Investir internamente em equipes e colaboradores é citado também como uma das estratégias para superação de desafios e situações de crise, assim como a garantia da sustentabilidade da organização.

A pandemia gerou muitos impactos ao público atendido. Para o enfrentamento desse cenário, as instituições reforçam a importância do investimento organizacional, como fator de superação. Segundo elas, na ocasião as organizações que estavam preparadas, puderam ultrapassar as barreiras e dificuldades encontradas, bem como foi uma oportunidade para novos aprendizados, aperfeiçoamento, abrangência de metodologias e estratégias a fim de se reinventar diante desse panorama.

<b>QUADRO 23 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 02</b>	
<b>Classe 2</b>	
<b>Soluções e estratégias</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#02	“Particularmente, desconhecia completamente que as pessoas e, especialmente as organizações do terceiro setor, contratassem esse tipo de serviço. Começamos então no ano passado (2022) e planejamos dar sequência para o próximo ano (2024), acompanhando os resultados. Há instituições com menor tempo de existência do que a nossa, porém mais conhecidas, devido ao seu fundador ser muito engajado em mídia social, tornando-se um “fenômeno da comunicação” no terceiro setor. [...] O grande resultado de ter valido a pena termos investido na parte administrativa e em comunicação, foi percebido na pandemia, em que conseguimos ir muito bem, tivemos um bom resultado, porque estávamos estruturados, organizados e sólidos”.
#03	"Isso porque é muito mais fácil as empresas contribuírem com o terceiro setor quando ele está atrelado a algum benefício de incentivo fiscal ou a alguma ação de marketing de causa, que gere retorno para a empresa”.
#04	"Hoje em dia, muitas empresas já nascem com causa social e não necessitam das instituições do terceiro setor para entregar ações e balanços de responsabilidade social. Esse fator impacta e gera uma mudança no terceiro setor [...] A pandemia foi muito difícil enquanto a vivíamos, mas nos fez sair ainda mais fortes enquanto entidade. Em termos organizacionais a pandemia nos trouxe algo muito positivo”.
#06	“Temos o diferencial de originar de um nome forte, porém, a grande questão é como trabalhamos a causa, é ir além da personalidade do representante [...] Uma coisa que costumamos dizer, que eu vejo muito sentido, é que, para buscar ajudar ou escolher uma causa para apoiar, você não precisa ser o voluntário que irá ajudar no operacional”.
#08	“Sobre o meu contato com a temática de Responsabilidade Social Corporativa [...] o que percebi na época, na relação do terceiro setor no Brasil comparado a outros países, era que eles tinham forte atuação com metas, objetivos, cálculos de impacto [...] Creio que a pandemia afetou a todas as instituições do terceiro setor. Para nós não foi diferente,

	encontramos algumas dificuldades, mas conseguimos sair mais fortes, pois aprendemos e nos desenvolvemos muito nesse período, especialmente no on-line”.
#09	”Se eu for dar uma dica ao terceiro setor, às ONGs, em termos de crescimento, creio que a primeira coisa é ter estratégia [...] saber onde quer chegar, assim como no segundo setor (empresas) [...] Ela tem que planejar, identificar qual o público-alvo, para quem irá apresentar o impacto social, tão grande quanto transformar a sociedade, precisamos saber fazer o mesmo no terceiro setor”.

#### (d) Oportunidades e diferenciais do terceiro setor

As instituições participantes das entrevistas mencionam alguns aspectos e oportunidades que consideram interessantes para que o terceiro setor possa ter maior reconhecimento e valorização social, quando comparado aos demais setores, neste sentido são indicados aspectos internos e externos.

No âmbito interno, revelam que há um forte envolvimento dos colaboradores com a causa. O propósito e apreço pelo setor e a instituição, são aspectos motivadores para o engajamento interno, especialmente por refletirem valores pessoais e a conexão com possíveis realidades vividas.

No ambiente externo, as pautas em ESG mostram-se oportunas para maior posicionamento social, bem como no conjunto com as empresas. Com relação a essa prática, em geral, as organizações ainda estão se apropriando dos conceitos e possibilidades para efetiva aplicação.

<b>QUADRO 24 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 02</b>	
<b>Classe 2</b>	
<b>Oportunidades e diferenciais do terceiro setor</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	”Apesar dos problemas, há uma clareza em sua estrutura e operação. No terceiro setor a realidade é completamente diferente. [...] É muito prazeroso trabalhar no terceiro setor, pois há uma satisfação de ter uma causa envolvida”.
#03	”Hoje, percebo que a vida tem outros propósitos e sentidos e não voltaria a atuar mais em grandes empresas [...] e eu decidi que queria trazer mais profissionalização esse segmento. [...] possibilitam que estejam alinhadas com a temática, apoiando uma causa que realiza um serviço de qualidade. O ESG nos beneficiou e creio que trará resultados cada vez maiores, não só para nós como para o terceiro setor em geral. [...] Vejo que no geral pouco se pensa a respeito da aplicação interna. Creio que falte essa visão de modo geral. Talvez as pessoas que atuem em organizações do terceiro setor ou em outras não sabem o que é ESG, não fazem a menor ideia do que sejam os ODS, precisamos olhar a pauta dentro do terceiro setor”.

#04	"Sobre o ESG, estamos atentos ao assunto, porém ainda não conseguimos traduzir em estratégias as ações desse conceito. O ESG é muito mais do que uma responsabilidade social, e percebo que as pessoas ainda confundem muito essa diferença".
#08	"Creio que hoje não deixamos nada a desejar. As instituições cresceram muito, estão mais estruturadas, comparado há 10 ou 15 anos atrás. Antigamente era comum, por exemplo, a pessoa se aposentar e ir para o terceiro setor, hoje não é mais assim, vemos que existem profissionais que buscam o terceiro setor já no término da graduação, algo que se tornou até corriqueiro. [...] A instituição foi criada pela por conta de uma patologia, vivenciada pela própria fundadora".
#09	"É algo que as empresas, quando vêm falar conosco, já falam de ESG. As empresas tendem a cobrar das organizações do terceiro setor ações em ESG".

### (e) Recomendações

As instituições sociais indicam que para que haja maior visibilidade, é necessário que as ações de impacto social e as práticas em ESG sejam fidedignas e transparentes. Outro aspecto indicado é a atenção a missão, a causa e o propósito organizacional, em que crescer não pode ser sinônimo de distanciamento da essência e da motivação original do terceiro setor, sua causa. Além disso, o investimento interno, treinamentos e alinhamento institucional são fatores apontados como basilares para a gestão das organizações.

QUADRO 25 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 02	
Classe 2	
Recomendações	
Participante	Segmentos de texto
#02	"O terceiro setor não gera lucro e nem vende produto. Devemos sempre lembrar quem ele é e que o diferencia. Não podemos ser algo que não somos, vestir uma roupa que não nos convém".
#03	"No geral, o terceiro setor acaba mostrando um certo conforto em relação à temática, já que o <i>core business</i> , ou seja, o propósito das organizações sociais e atuação cotidiana por si só preveem o alinhamento com a pauta ESG. [...] considerando a nossa missão, e é isso que acaba nos confortando. Porém, na realidade, entendo que precisamos avaliar se de fato estamos cuidando e praticando ESG nas instituições do terceiro setor. [...] não como o esperado, ou seja, precisamos integrar essas equipes, tornando-as mais forte e integradas. Assim, creio que conseguimos realmente ter apenas uma única voz, um <i>storytelling</i> comum".
#08	"Creio que o reconhecimento externo sempre ocorre como consequência de trabalho interno, e com ESG isso não é diferente. Entendemos como

algo sério, “não é ter por ter, mas ter e viver”.
---

#### 4.4. Classe 3 – Governança, Gestão e Estrutura Organizacional

A Classe 03 diz respeito à **gestão das organizações do terceiro setor, correspondente à aplicação dos conceitos ESG internamente, aos processos de governança, aos investimentos em equipe interna e à atuação da atividade voluntária.**

As estatísticas básicas do texto nessa classe compreendem 16,04% ( $f = 103$  ST) do *corpus* total analisado. Apresenta palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 4,1$  (Pessoa) e  $\chi^2 = 105,79$  (Voluntários). É composta por palavras como: governança ( $\chi^2 = 41,11$ ), contratação ( $\chi^2 = 31,69$ ), voluntariado ( $\chi^2 = 20,9$ ), compromisso ( $\chi^2 = 15,77$ ), conselho ( $\chi^2 = 12,98$ ), estrutura ( $\chi^2 = 12,42$ ), identidade ( $\chi^2 = 5,73$ ).



Fonte: Autoria própria

**QUADRO 26 – PALAVRAS-CHAVE PRESENTES NA CLASSE 3 – CONFORME IDENTIFICADO PELO IRAMUTEQ**

Classe 03 – Palavras presentes							
Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>
Voluntários	105,79	Administrativo	40,88	Remunerar	26,37	Ambiental	15,3
Contratar	62,0	Voluntária	35,95	Estatuto Social	21,06	Superintendência	14,57
CLT	47,34	Colaborador	35,59	Conselho Administrativo	21,06	Código de Conduta	10,39
Conselho Fiscal	42,39	Contratação	31,69	Compromisso	15,77	Identidade	5,73
Governança	41,11	Diretoria	31,56	Conselho Deliberativo	15,77	Pessoa	4,1

Fonte: Autoria própria

Os conteúdos relacionados à classe 03, são identificados nas seguintes frentes: (a) Aplicação interna dos aspectos ESG – Governança, Social e Ambiental; (b) Atuação voluntária; (c) Equipe, contratação e investimento interno; os quais são descritos a seguir.

### **(a) Aplicação interna dos aspectos ESG**

No aspecto das ações em Governança, Social e Ambiental, as organizações apontam dedicar-se na atuação com iniciativas mais focadas em governança, dando especial atenção as documentações. Nesse momento, estão em processo de maior apropriação do âmbito social, para além da causa, e com atividades pontuais no aspecto ambiental.

Compõem o aspecto da governança, a diretoria voluntária, apresentação de relatórios de atividades, balanços sociais auditados, políticas de privacidade e estatuto. A transparência é fator indicado como fundamental no aspecto da governança, assim como a divulgação de códigos de conduta, composição dos conselhos de administração, *compliance* e central de ética.

Com relação a Matriz de Materialidade, as entrevistas apontam que instituições maiores já a possuem, como consta na organização #09. Há aquelas que estão em processo de desenvolvimento, sendo sua divulgação realizada somente após a definitiva finalização. Estas condições aparecem nas organizações #08, #07, #06 e #05.

<b>QUADRO 27 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 03</b>	
<b>Classe 3</b>	
<b>Aplicação interna dos aspectos ESG</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#03	"Para nós, todas as coisas têm de estar muito corretas, especialmente documentos e registros. Somos muito criteriosos com os aspectos da gestão e organização interna. Possuímos um Conselho Fiscal bem rigoroso inclusive para a contratação de funcionários".
#05	"No âmbito da governança, nossa diretoria é formada integralmente por voluntários, possuímos apresentação dos resultados da organização em Relatórios de Atividades e Balanço Social auditado externamente pela PWC e o site possui Política de Privacidade divulgada com clareza no site e no Estatuto Social. [...] Além disso, possuímos os princípios de conduta. Para o ambiental temos ações de reciclagem e gestão do lixo na unidade sede".
#06	"[...] ainda estamos em uma etapa de estudo, inclusive da elaboração da Matriz de Materialidade. Portanto, ainda não conseguimos levar para o

	mercado. Quanto a governança, temos um grupo de conselheiros que são voluntários”.
#07	“No campo de governança, destacamos o trabalho com os colaboradores. No “S” de social, consideramos a atuação enquanto relação dos direitos humanos e as programações culturais. No ambiental, evidenciamos a economia circular”.
#08	“No aspecto da governança, envolvemos as questões do Conselho e das relações com colaboradores e parceiros. Possuímos Políticas de Governança, de indicação e contratação”.
#09	“A Governança está bem explicitada no site, assim como o estatuto social, código de conduta e central de ética e <i>compliance</i> . Temos um conselho de administração composto por voluntários, que lideram a instituição. O CEO, toda a superintendência e o restante da instituição são contratados e remunerados”.

### **(b) Atuação voluntária**

As instituições apresentam uma tendência na conversão de um formato anteriormente pautado integralmente por voluntariado para um modelo profissional remunerado em todas as áreas internas de atividades, o que propicia a qualificação, responsabilidade a partir do interesse no investimento interno dos agentes envolvidos, de forma a exercer as atividades com as responsabilidades, direitos, deveres, compromissos e obrigações, bem como no desenvolvimento de carreira interna, em busca de melhor gestão e operação da organização. Entretanto, para manter a sustentação da governança, os Conselhos Fiscais, Administrativos e Consultivos permanecem com sua composição voluntária.

A atuação da equipe de voluntariado é bem diversa nas organizações. Na composição comum, as diretorias são voluntárias, porém na atuação administrativa e de atendimento os processos são diferenciados conforme as organizações. Existem aquelas que o voluntariado é considerado fundamental, principalmente pela origem da organização, e atuação é concentrada em atividades de apoio aos serviços de atendimento, e com o direcionamento conforme a experiência do apoiador. Em alguns casos, apresenta-se um coordenador de voluntariado, cuja função é distribuir funções e acompanhar as tarefas, divergem situações desse profissional ter vínculo empregatício ou voluntário. Há instituições que a equipe voluntária atua em eventos, campanhas e iniciativas específicas e pontuais, contando com poucos que atuam de forma regular. Há, também, instituições que não possuem equipes voluntárias.

As organizações as quais os voluntários possuem participação ativa nos processos internos e administrativos, se dão nas ocasiões em que a organização não dispõe de recursos suficientes para arcar com a manutenção de colaboradores. Alguns aspectos apontam para a necessidade de profissionalização e redução do corpo voluntário, na atuação direta do administrativo e das funções técnicas e especializadas, como questões legais, além da ausência do compromisso e regularidade. É apresentado como boas práticas a gestão do voluntariado, bem como o treinamento e acompanhamento dessas equipes.

<b>QUADRO 28 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 03</b>	
<b>Classe 3</b>	
<b>Atuação voluntária</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	"Eles prestam serviço, de forma regular, contribuindo com suas especialidades e conhecimentos profissionais em prol da causa. Por exemplo, uma de nossas voluntárias é diretora e presta o serviço técnico especializado no atendimento. Temos, de igual modo, voluntários-profissionais".
#02	"Os voluntários atuam apenas no Programa que prestamos a sociedade. No atendimento e administrativo da organização, não dispomos de voluntários. Nós temos uma estrutura de organização pequena, que ainda não tem condições plenas de ser integralmente CLT".
#03	"Nós possuímos voluntários em algumas frentes de atuação. Hoje contamos com uma pessoa, que é voluntária, e que coordena a área de voluntariado, organizando suas atividades diárias. De forma contínua, o que chamaríamos de voluntários fixos, temos por volta de 30 pessoas nos apoiando regularmente. Estes atuam apenas no atendimento, ficando presencialmente no local. Em geral, suas atividades são dedicadas a dar apoio a área técnica. [...] Além disso, temos também voluntários eventuais, que atuam no bazar fixo e nos especiais, bem como em eventos específicos".
#04	"Além disso, no atendimento temos apenas os voluntários do programa de mentoria, que são colaboradores das empresas parceiras [...] tem por finalidade inspirar e motivar. Não há atuação voluntária no atendimento social (apenas no programa)".
#05	"[...] em suma, a participação ocorre na diretoria, que é toda voluntária como Conselho Fiscal, Comitê Consultivo. Na atuação operacional, há voluntários pontuais que são internacionais e que pretendem realizar algum estudo acadêmico, mas são participações

	<p>pontuais. Há também voluntários corporativos, que atuam como replicadores do conhecimento, especialmente nas ações e projetos colaborativos com empresas. A decisão de contar com poucos voluntários se dá pelo baixo compromisso, regularidade e atuação participativa no processo”.</p>
#06	<p>“Basicamente, nos pautamos nas demandas atuais da política pública e das redes de ensino. Nós não trabalhamos com voluntariado. Aliás, nunca trabalhamos, na realidade. A maioria, quase que integralmente, do corpo de funcionários é por contratação CLT. Há algumas pessoas que atuam em projetos específicos, contrato via PJ”.</p>
#07	<p>"A atuação voluntária ocorre nas atividades-fim. Não podemos ter voluntários na parte administrativa por conta da Lei de Proteção de Dados (LGPD), de modo a não deixar nenhum dado sensível dos assistidos acessível a terceiros. Nosso conselho fiscal, deliberativo e diretoria são integralmente voluntários, e devem ser”.</p>
#08	<p>"Todos que estão abaixo da minha superintendência, são cargos contratados. Os voluntários da instituição, no geral, atuam mais como apoio às atividades profissionais. As responsabilidades dadas a eles são direcionadas conforme o perfil e a experiência do voluntário [...] importante dizer que, no caso do atendimento, não podemos contar com o apoio do voluntariado, por uma questão de sigilo. Temos um Conselho de Curadores, composto por volta de 40 pessoas, todos voluntários”.</p>
#09	<p>"O voluntariado é algo muito importante para a instituição. Ele faz parte da história. A instituição foi fundada por voluntários. [...] O nosso conselho de administração é formado pelo presidente, que é voluntário, junto com mais sete pessoas, que são vice-presidentes também voluntários. [...] Abaixo deles há seis comitês, divididos por áreas de atuação, que também o são. O presidente do Conselho de Administração contrata a parte administrativa e o CEO, ambos remunerados. Abaixo do CEO, estão os superintendentes, que são contratados/remunerados e divididos em cinco áreas: Administrativo e Finanças; Práticas Assistenciais, que é a área clínica; de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), o que seria um Recursos Humanos. [...] Portanto, a gestão macro da organização é formada por voluntários, os quais contratam profissionais remunerados para a atuação no dia a dia. Só como parênteses, antigamente até a superintendência era voluntária, mas foi entendido que precisava de um compromisso maior. [...] Por conta disso, hoje, toda a superintendência é formada por profissionais contratados. [...] Qualquer pessoa pode se voluntariar aqui na instituição. Ela terá algumas funções específicas. Os voluntários atuam no dia a dia, em apoio às atividades dos profissionais. Há outras formas de apoio, desde atividades operacionais, como recepção e encaminhamento dos pacientes ou a ajuda na organização e na limpeza de</p>

	equipamentos, até apoio na parte administrativa e em ações de captação. [...] Ainda que não desempenhem atividades estratégicas, os voluntários são fundamentais para apoiar aqueles que exercem papéis técnicos e especializados. [...] Para nós, o voluntariado é tão importante e enseja tamanha responsabilidade que contamos com uma profissional contratada para a gerência nacional dessa área. [...]Voluntariado exige compromisso, dedicação de quatro horas por semana, com atividades definidas, locais determinados e calendário acordado. Periodicamente, nossos voluntários passam por cursos de reciclagem, para compreender bem a instituição e ter preparo para auxiliar os nossos assistidos. Os funcionários são contratados CLT. Temos prestadores de serviços em diversas áreas, mas os funcionários efetivos são por contratação CLT”.
--	--

### (c) Equipe, contratação e investimento interno

As organizações que operam no sistema de contratação têm a sua disposição diversos modelos de negócios, em um primeiro lugar, a contratação CLT, a qual mostra-se como preferência nos casos em geral, em vista de desenvolvimento e crescimento da organização. Existe a modalidade PJ, que tem o profissional como prestador de serviços, terceirizados e RPA, que atuam de forma esporádica e pontual. Além disso, casos de contratação de jovem aprendiz e estagiários. Conforme cada instituição, dá-se destaque a diversas formas de contratação. Nota-se uma ascensão de profissionais contratados no terceiro setor que vieram da iniciativa privada. Instituições menores possuem em geral serviços terceirizados, sendo as contratações CLT destinado a cargos que demandam atividades presenciais e operacionais diretas ao atendimento social. O investimento maior na atividade social e as equipes menores do ambiente administrativo acabam por sobrecarregar as funções profissionais necessárias para a gestão da organização.

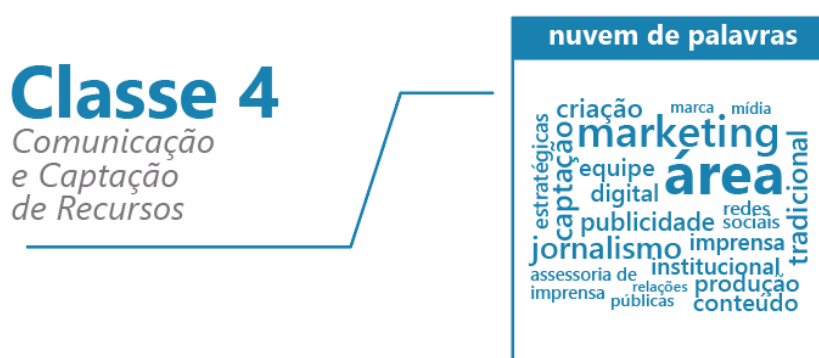
<b>QUADRO 29 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 03</b>	
<b>Classe 3</b>	
<b>Equipe, contratação e investimento interno</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	"Da estrutura de colaboradores, contamos com 40 funcionários contratados na modalidade CLT. Contamos com alguns voluntários na instituição, em 2022 foram 14 pessoas atuando no voluntariado direto às famílias”.
#02	"Portanto, somente o pessoal de apoio, como secretária, merendeira e limpeza são profissionais contratados em regime CLT. Nesse mesmo modelo, há também uma mediadora da comunidade, que é peça central na ponte com as famílias, educadores e programas. Temos contratações PJ e RPA para a parte administrativa e atendimento. Além disso, dispomos de estagiários (universitários), que auxiliam os professores. Temos também

	colaboradores via programa Jovem Aprendiz. As áreas de comunicação e captação de recursos são contratadas integralmente pelo sistema PJ. [...]Contratamos uma consultoria, que se tornou o embrião de uma importante estruturação administrativa, que até então não tínhamos. Até aquele momento, o enfoque da atuação e do espaço físico estavam concentrados apenas no atendimento educacional (na atividade-fim). A parte administrativa ocorria externamente, de forma fragmentada”.
#03	"A estrutura organizacional é composta por 50 funcionários. A maioria deles, ou seja, um total de 38 pessoas (90%) são contratados sob o regime CLT e sua atuação está mais concentrada na parte administrativa. Os demais profissionais, que seriam a minoria, algo por volta de 10 a 12 pessoas, são contratados no modelo PJ ou terceirizado – modelo de trabalho este organizado por horas, sendo muito comum no ramo de atuação em saúde, e estão alocados nas atividades de atendimento. Em muitas das ocasiões as pessoas ingressam na instituição com uma função específica, mas aos poucos elas começam a absorver outras atividades. Temos buscado tentar contratar mais pessoas para assumirem funções específicas, de modo a diluir as atividades e organizar melhor a parte administrativa”.
#04	"Ao longo da toda a história da organização, já foram mais de 400 mil pessoas beneficiadas pela organização. Nossa estrutura organizacional, em termos de equipe executiva é formada por 160 profissionais, integralmente contratados (funcionários) no formato CLT”.
#05	"Da equipe atual, os cargos são de analistas e coordenadores, há apenas um assistente, em sua maioria advindos de atuações em empresas. Os colaboradores são contratados por CLT ou PJ”.
#07	"Considerada a maior instituição assistencial, tanto em tempo de existência, como em estrutura. Temos programas de inclusão, educação, capacitação profissional, cultura e qualidade de vida. [...] Os funcionários são integralmente contratados na modalidade CLT. Existe a possibilidade do colaborador se candidatar às vagas entre as casas. [...] atualmente temos mais de 300 colaboradores sendo 350 profissionais da área social e 33 da área cultural além do bazar há alguns prestadores de serviços, porém a base da equipe e contratação CLT os profissionais conseguem crescer e desenvolver sua carreira internamente”.
#08	"podemos dizer grande porte estamos falando de 150 colaboradores fixos contratados CLT o que seria relativamente grande para uma instituição do terceiro setor temos também muitas pessoas que atuam como freelas e alguns pessoa jurídica eles trabalham em serviços esporádicos como nos livros digitais”.
#09	"mas e isso saber o que e porque fazer algo social outro ponto fundamental investir mesmo na equipe qualificada profissionais remunerados e ilusório pensar em se fazer tudo apenas com voluntários e necessário investir tempo e dinheiro em contratar pessoas qualificadas tendo estrutura em todas as áreas [...] contrate especialistas pessoas que atuem descritivamente na função que sejam competentes naquela área de atuação isso vale para a comunicação que vai além de escrever bem mostra que há um despreparo e falta de estrutura”.

#### 4.5. Classe 4 – Comunicação e captação de recursos

A classe 4 remete aos aspectos que envolvem **a formação e gestão das áreas de comunicação e captação de recursos**. Aborda os aspectos de estruturação, direcionamento, estratégias e gestão das áreas de comunicação e captação de recursos, apresentando os motivos para essas decisões e as formas de operação das funções.

As estatísticas básicas do texto nessa classe compreendem 19% ( $f = 122$  ST) do *corpus* total analisado. Apresenta palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 4,4$  (Marca) e  $\chi^2 = 172,36$  (Comunicação). É composta por palavras como área ( $\chi^2 = 123,52$ ), marketing ( $\chi^2 = 94,29$ ), captação de recursos ( $\chi^2 = 63,66$ ), assessoria de imprensa ( $\chi^2 = 41,95$ ), publicidade ( $\chi^2 = 34,53$ ), redes sociais ( $\chi^2 = 18,05$ ), jornalismo ( $\chi^2 = 17,16$ ), Relações públicas ( $\chi^2 = 12,85$ ), influenciador ( $\chi^2 = 12,85$ ).



Fonte: Autoria própria

QUADRO 30 – PALAVRAS-CHAVE PRESENTES NA CLASSE 4 – CONFORME IDENTIFICADO PELO IRAMUTEQ							
Classe 04 – Palavras presentes							
Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>	Palavra	X <sup>2</sup>
Comunicação	172,36	Criação	30,16	Redes Sociais	18,05	Públicos	10,47
Marketing	94,29	Conteúdo	25,82	Jornalismo	17,16	Mídia	7,92
Captação de Recursos	63,66	Digital	24,56	Imprensa	13,47	Evento	6,79
Assessoria de Imprensa	41,95	Institucional	21,02	Relações públicas	12,85	Newsletter	4,45
Publicidade	34,53	Estratégicas	20,46	Presença	12,85	Marca	4,4

Fonte: Autoria própria

Os conteúdos relacionados à classe 04, são identificados nas seguintes frentes: (a) Estrutura da área, organograma e equipes; (b) Percepção das áreas internamente e Planejamento; (c) Estratégias de comunicação; conforme são descritos a seguir.

### (a) Estrutura da área, organograma e equipes

Com relação à estrutura das áreas de comunicação e captação de recursos, as instituições revelam diversas formas e modelos de gestão desses departamentos. As diferenças são mencionadas no fluxograma, tipos de contratações e perfis de colaborador, os quais consideram lhes atender as necessidades operacionais e alcançar as metas por eles desejados. No aspecto do fluxograma interno, há casos em que a comunicação e a captação estão sob uma mesma gestão, atuando de forma conjunta. Em outras ocasiões atuam internamente, mas com atuações individuais e independentes. Há casos também em que uma está submetida a outra, além de situações na qual a função resume-se a apoios pontuais. Em alguns casos, são apresentados maior atuação da comunicação externamente, sendo prestados serviços por voluntários, prestadores terceirizados ou agências contratadas para executar as funções, sendo o contato ocorrido com um representante interno, que pode ou não ser especializado na área. Quanto ao perfil de colaboradores contratados, na comunicação apresentam áreas como marketing, jornalismo, design, publicidade. Com relação às agências, há a participação de agências de publicidade e assessoria de imprensa.

<b>QUADRO 31 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 04</b>	
<b>Classe 4</b>	
<b>Estrutura da área, organograma e equipes</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	"Sobre a comunicação, nós tínhamos, até recentemente, um voluntário que era nosso diretor de comunicação e marketing. Ele é jornalista e sua atuação envolvia a sua experiência profissional, a nível de diretoria, mas não com equipe de profissionais internos contratados".
#02	"Após 04 anos de tentativas, tendo a área administrativa e financeira já organizadas, participamos de um edital [...] que tem como objetivo a formação das organizações do terceiro setor, do ponto de vista de gestão, administração, planejamento, área da comunicação, captação. [...] Atualmente, a área de comunicação é composta por 02 pessoas fixas, contrato PJ, sendo 01 coordenador e 01 assistente de comunicação. [...] A área de captação é parceira da comunicação, quando na necessidade de preenchimento de editais. [...] A nossa diversificação de fontes de captação de recursos é dividida em um modelo de gráfico de pizza".
#03	"A comunicação está abaixo da captação de recursos com empresas [...] Hoje as áreas captação com empresas e comunicação estão, portanto, abaixo da um coordenador de marketing, tornando-se uma só área. A equipe toda é formada por 09 pessoas, entre colaboradores internos contratados e prestador de serviços externos. Para a área de comunicação temos internamente, um time formado por 02 profissionais, ambos da área

	de design, dedicados a criação das peças de comunicação. [...] Nesse ano (2023), contratamos um coordenador dedicado a essas áreas, que tem especialização na área de marketing. Para a captação com empresas, decidimos contratar pessoas específicas e especializadas para ficarem dedicadas a ela”.
#04	"Estruturamos recentemente uma área de comunicação e marketing, com equipe própria, interna e contratada CLT, composta por 05 profissionais, sendo 02 designers, 01 redator, 01 especialista em rede social e produção de vídeo, além de 01 administrador de CRM. [...] A formação dos profissionais da área de comunicação contempla 01 jornalista (que é nosso redator) e 01 publicitário, 02 são formados em comunicação e marketing e 01 deles faz MBA em marketing digital e gestão de marca/branding. [...] assessoria de imprensa, que é uma agência externa”.
#05	"Temos uma equipe formada por 4 profissionais de comunicação, sendo um gerente, analistas e assistente”.
#06	“A área de captação de recursos é uma área específica, separada da comunicação. Aqui chamamos esse departamento de área de Novos Negócios, pois este é o foco de captação. Possui cerca de 07 pessoas, destinada a duas áreas principais: desenvolvimento e abertura de novos negócios”.
#07	"A comunicação e a captação de recursos são áreas separadas e não atuam de forma conjunta. [...] Assim como a Captação, a área de Marketing também tem áreas isoladas, sendo uma para cada instituição”.
#08	"As áreas de comunicação e captação de recursos são áreas conjuntas em nossa instituição. Trata-se de uma estrutura enxuta, composta por 16 profissionais contratados CLTs. Temos uma gestora, que é a gerente da área. Ela é formada em Comunicação e Marketing e tem uma grande experiência em captação de recursos. Como decisão institucional, entendemos que seria estratégico que fosse uma única área para Comunicação, Marketing e Captação. Abaixo da gerente, temos duas coordenadoras, que dão apoio a ela. Uma dedicada a Captação e a outra de Comunicação e Marketing. Na Captação, temos três pessoas que são direcionadas a parcerias com pessoas jurídicas ”.
#09	"A estrutura conta com um superintendente e duas gerentes, sendo uma de Marketing e outra de Relações Institucionais. A área de Comunicação e captação de recursos estão juntas, abaixo da mesma superintendência. [...] a área de marketing e captação de recursos, este segundo chamado de relações institucionais, e que atuam conjuntamente [...]. No marketing, contamos com profissionais de jornalismo e publicidade. Já na área de captação, o perfil é mais variado, com a presença de administradores, economistas, pessoal de relações governamentais e ciências humanas. Na captação, não são contratados necessariamente, profissionais de comunicação, mas já tivemos publicitários trabalhando na área. Para além da formação específica, levamos em conta a experiência e a bagagem do profissional”.

### **(b) Percepção das áreas internamente e Planejamento**

Em geral, para as organizações que possuem o departamento internamente as instituições indicam que as áreas de comunicação e captação de recursos são percebidas como estratégicas na organização, no alcance dos resultados de captação de recursos e institucionais. Acompanham o planejamento geral da organização e

realizam as programações de cada área em formatos diversos, com versões temporais, anuais e mensais, dependendo da estrutura da organização. A comunicação externa é evidenciada como fator de visibilidade institucional nas mídias tradicionais e digitais.

<b>QUADRO 32 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 04</b>	
<b>Classe 4</b>	
<b>Percepção das áreas internamente e Planejamento</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#03	"A área de Captação é vista com uma área estratégica e hoje de grande importância internamente. A instituição tem se dedicado bastante às áreas de captação de recursos e comunicação, pois se tornaram fundamentais e mais próximas. Não somente porque estou à frente dessas áreas e venho do Marketing, mas porque é importante que elas caminhem juntas e dialoguem entre si o tempo todo. A comunicação e a captação são estratégicas para tudo. [...] Estamos passando por esse processo de reestruturação na área de captação de recursos com empresas e de comunicação, pois precisamos firmar muito bem nossa estrutura interna, departamentos e objetivos. A reestruturação da área é reflexo de algumas percepções. [...] Há pouco tempo decidimos rever os processos de captação de recursos e, entendemos que fazia sentido aproximar o departamento de captação de recursos, especialmente empresas, da área do marketing. Realizamos um planejamento da área de comunicação a curto prazo, basicamente, mês a mês, objetivando atender as atividades conforme vamos percebendo as necessidades e oportunidades. Fazemos também um planejamento geral especificamente aos eventos e datas especiais e comemorativas, pensando em conteúdo para as redes".
#05	"Ambas as áreas (comunicação e captação de recursos) são percebidas como estratégicas para a organização, participando dos planejamentos estratégicos, sendo suas atuações alinhadas com os objetivos da organização".
#06	"O planejamento das áreas de comunicação e captação são feitos de forma bastante integrada. Todos estão direcionados ao mesmo objetivo. Cada um desenvolve o planejamento tático integrado a capacidade de entregas".
#08	"Muitas pessoas com deficiência visual, inclusive, ainda não conhece a instituição. Portanto, as áreas de comunicação e marketing são estratégicas para nós. [...] Hoje elas são áreas sinérgicas e mais fortes, quando juntas. Creio que comunicação, captação e marketing precisam trabalhar em conjunto. Aqui, o departamento está em uma enorme sala, para que estejam juntos trabalhando em prol da instituição. A sinergia da equipe é muito importante para o desenvolvimento da área. [...] Temos um planejamento macro, com as principais ações de comunicação para o próximo ano, o qual fazemos em comum acordo com a área e com a equipe".
#09	"Ambas as áreas [comunicação e captação de recursos] são vistas como estratégicas e importantes para a organização. [...] há um reconhecimento da importância. Nosso CEO e superintendente respeitam a área. É uma das áreas que todos os profissionais são contratados. Apesar de haver a dificuldade de entendimento, existe o reconhecimento. [...] Creio que a comunicação sente, de forma geral na profissão, que não existe total

	reconhecimento da área. [...] Às vezes, existe uma dificuldade de percepção do trabalho do marketing, o que ele exatamente faz, suas funções, atuações e o que seria atividades estratégicas para ele executar. [...] Existem os dois tipos de planejamentos para as áreas de comunicação e captação de recursos. Tem o planejamento geral da área, que é feito em conjunto, mas há também os específicos de cada um. E tem também os das subáreas”.
--	--

### (c) Estratégias de comunicação

As instituições possuem diversas estratégias de comunicação. Há aquelas que agregam as diversas aplicações, estratégias e técnicas, como marketing, imprensa, digital, interna e produção gráfica. Há também aquelas que o enfoque está no relacionamento com *stakeholders* como público interno, réguas de relacionamento e *mailings*, além de influenciadores digitais. As intermediárias priorizam os enfoques institucionais e publicitários como vídeos, eventos e apresentações institucionais e promocionais, como prestação de contas, relatórios, premiações e campanhas publicitárias. Os menores, não tendo tanto aporte para manutenção de pessoal, valem-se de mídias sociais, comunicações diretas aos doadores, como *newsletter*, e mídia tradicional (imprensa), buscando contemplar a visibilidade institucional proporcional às estruturas internas.

<b>QUADRO 33 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 04</b>	
<b>Classe 4</b>	
<b>Estratégias de comunicação</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#02	"Todo o administrativo tem que estar à serviço da sustentação dos programas educacionais. Esse é o motivo da existência de toda a equipe. A área da comunicação, tem dois focos: a visibilidade e a captação, pois uma coisa ajuda a outra. [...] a comunicação tem as estratégias voltadas às redes sociais, que no caso utilizamos Instagram e LinkedIn, o diálogo com os doadores por meio do <i>newsletter</i> e as metas de visibilidade em veículos de comunicação tradicional, algo que também colocamos em números para a Assessoria de Imprensa. [...] Aqui, chamamos a área de captação de recursos, de mobilização de recursos”.
#03	"Para abranger a comunicação digital, de mídia social, por exemplo, entendo que precisamos da combinação de duas áreas: jornalismo e publicidade. Isso porque esse tipo de atuação precisa de um perfil mais jornalístico, dedicado a planejamento, criação de conteúdo e redação, o que uma pessoa formada em jornalismo atenderia, além

	disso, precisamos de uma visão mais criativa, que conte a história, de alguma forma, transformando os conteúdos em <i>storytelling</i> , e o pessoal de publicidade sabe mais sobre a área de comunicação digital”.
#04	"A partir desse entendimento, começamos estruturar a área de comunicação a fim de nos relacionar com todos os <i>stakeholders</i> e buscar maior visibilidade em nossas redes sociais. [...] Nós temos a comunicação institucional, que vai para todos os públicos e envolve prestação de contas, relatório de atividades e premiações. Há também a comunicação específica de cada área e programa, que objetiva divulgar oportunidades e serviços, para os atendidos, formadores e parceiros. E os resultados geram pauta para assessoria de imprensa [...]. Basicamente o foco de atuação da área de comunicação é rede social (LinkedIn e Instagram). Nesse aspecto, buscamos adaptar cada rede social, definindo, com quem se fala, que perfil de público e qual a melhor estratégia de comunicação a ser utilizada”.
#05	"A comunicação é muito importante ao conceito institucional, portanto, sua atuação é dirigida para a divulgação de conteúdos, informações, dados e processos institucionais, especialmente na conscientização da população [...] ações envolvendo site, publicidade, produção de conteúdo e redes sociais. Há um trabalho bastante regular e consistente em comunicação nas redes sociais, site e mídia (imprensa). Contamos com parcerias com agências de Publicidade – inclusive uma de nossas campanhas ganhou um Cannes – e de Assessoria de Imprensa. Nestes meios de comunicação”.
#06	"Para tanto, dividimos a área em duas frentes de atuação: uma área de comunicação, que é mais voltada para produção de conteúdo técnico das atividades, com textos mais densos e robustos, e a outra é a área de marketing, que é mais leve, direcionada mais à sociedade, com conteúdo mais simples, por ser destinado à rede social. Os jornalistas possuem um perfil de assessoria de imprensa, e os colaboradores, formados em publicidade, são responsáveis pela rede social, fazem produções de branding e gestão da marca. [...] Dentro das demandas de comunicação, dedicamos bastante à imprensa, rede social e captação de recursos. [...] Entendo que deveríamos nos dedicar mais às réguas de relacionamento e produção de <i>mailings</i> . Assim como, influenciadores, que é uma área ainda muito nova para nós. Na área de comunicação institucional não nos concentramos tanto em resultados. A atuação se dá na produção de apresentações institucionais, vídeos, eventos, produção de brindes e materiais promocionais”.
#07	"[...] a captação desenvolve um <i>book</i> anual, que relata o que foi feito naquele ano e o que se pretende desenvolver”.

#08	"No geral, a área de comunicação agrega para a comunicação interna, para captação de recursos, bem como objetiva trazer novos atendimentos. [...] Falamos muito em comunicação interna, endomarketing, que é muito importante".
#09	"Essas áreas estão dentro da estrutura de captação de recursos. Na área de marketing, possuímos hoje três subáreas – a minha, que é a área de relações públicas, que possui o foco nos veículos de comunicação, imprensa e os conteúdos divulgados para público externo, como se fosse uma comunicação externa. Temos a área do digital, que reúne site, redes sociais e as comunicações da instituição. E a área de comunicação interna, destinada aos funcionários e voluntários da organização, que é gerida por uma profissional de propaganda e marketing. Para a parte de criação, temos uma 'house', que cria todas as peças gráficas, que a instituição produz, interna e externamente".

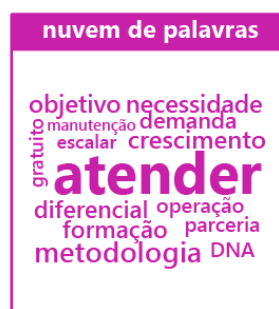
#### 4.6. Classe 5 – Causa, Missão e Impacto Social

A classe 5 faz referência aos aspectos que envolvem **demandas sociais, estruturas, procedimentos, abrangência, a importância da causa e do *know-how* adquirido**. Evidencia os valores, diferenciais, condições para o crescimento, as necessidades e o valor do investimento em qualidade, novas tecnologias e estruturas.

As estatísticas básicas do texto nessa classe compreendem 23,21% ( $f = 149$  ST) do *corpus* total analisado. Apresenta palavras e radicais no intervalo entre  $\chi^2 = 3,88$  (Demanda) e  $\chi^2 = 77,42$  (Atender). É composta por palavras como crescer ( $\chi^2 = 3,92$ ), formação ( $\chi^2 = 18,67$ ), objetivo ( $\chi^2 = 16,28$ ), metodologia ( $\chi^2 = 13,32$ ), escalar ( $\chi^2 = 9,97$ ), crescimento ( $\chi^2 = 9,67$ ), DNA ( $\chi^2 = 9,12$ ), parceria ( $\chi^2 = 8,19$ ), manutenção ( $\chi^2 = 6,42$ ) e objetivo ( $\chi^2 = 4,69$ ).

### Classe 5

Causa, Missão  
e Impacto Social



Fonte: Autoria própria

<b>QUADRO 34 – PALAVRAS-CHAVE PRESENTES NA CLASSE 5 – CONFORME IDENTIFICADO PELO IRAMUTEQ</b>							
<b>Classe 05 – Palavras presentes</b>							
<b>Palavra</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Palavra</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Palavra</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Palavra</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
Atender	77,42	Inclusão	18,4	Gratuito	13,32	Escalar	9,97
Atendimento	54,93	Beneficiários	18,38	Metodologia	13,32	DNA	9,12
Mercado	68,18	Protocolo	16,67	Filial	13,32	Parceria	8,19
Necessidade	18,92	Objetivo	16,28	Custo	12,96	Planejamento	7,16
Formação	18,67	Aumento	13,32	Capilaridade	12,28	Demanda	3,88

Fonte: Autoria própria

Os conteúdos relacionados à classe 05, são identificados nas seguintes frentes: (a) Demanda social, atuação do terceiro setor e perspectivas; (b) Missão, Objetivos e Exigências do e para com o terceiro setor; (c) Soluções; (d) Recomendações; dados que são descritos a seguir.

#### **(a) Demanda social, atuação do terceiro setor e perspectivas**

As instituições do terceiro setor evidenciam a sua relevância na sociedade, ocasionada pelo atendimento a demandas sociais evidentes, em muito reconhecidas pelo próprio setor. Atentas às realidades vividas pela sociedade, os contextos que as envolvem, as características do público e suas necessidades, ofertam, portanto, um leque de soluções sociais especializadas e gratuitas, buscando sempre permanente adaptação e adequação. O ingresso para o serviço prestado em geral é simples e a permanência do beneficiário é personalizada à necessidade de cada atendido. As motivações da existência do terceiro setor dão-se a nobreza da sua causa, que revela o efetivo valor social por ele praticado. Existe uma demanda da sociedade pelos serviços do terceiro setor, a qual é significativa e que se amplificou na pandemia. Ao calcular o impacto social as organizações indicam que ainda estão aquém do atendimento pleno dessa procura. Por conta da demanda e da capacidade interna, os planejamentos estratégicos são moldados na perspectiva de expansão das capacidades de atendimento. As instituições buscam alcançar maiores locais de abrangência, mesmo com suas estruturas localizadas em uma posição única, podendo receber ou atender pessoas de outras regiões.

<b>QUADRO 35 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 05</b>
--

<b>Classe 5</b>
-----------------

<b>Demanda social, atuação do terceiro setor e perspectivas</b>
---

Participante	Segmentos de texto
#01	"A pandemia nos afetou bastante. Atendemos bebês, crianças e adolescentes de 0 a 18 anos com deficiência intelectual e suas famílias, as quais encontram-se em situação de vulnerabilidade social. Abrange a cidade de São Paulo. [...], no entanto nada impede que venham pessoas de outras regiões. Estamos trabalhando para aumentar o número de atendidos. [...] Há um trabalho muito bonito e de grande importância para as famílias atendidas. Creio que esse seja o grande valor de existirmos e trabalharmos tanto, quando entendemos o que a instituição proporciona, ou seja, resultados das iniciativas sociais são os motivos da atuação, e isso é muito importante para as famílias atendidas".
#02	"Seu início é marcado como um projeto de educação infantil, com o propósito e visão direcionados à ponta, ou seja, ao atendimento e à causa social.[...] a atuação é completamente diferente, ela está localizada dentro de uma comunidade, e tem por objetivo alfabetizar as crianças e jovens dessa comunidade".
#03	"Atualmente atendemos cerca de 200 pacientes de forma regular [...] Permanecem conosco, em média, entre 1 ano e meio até 2 anos. Há um impacto ainda maior quando mensuramos também os beneficiários que passam pelo serviço anualmente. [...] Esse planejamento é motivado especialmente pelo aumento da demanda de atendimento diário. Com a pandemia, muitas famílias perderam o emprego, ou passaram dificuldades o que gerou significativo aumento na procura dos serviços públicos (SUS), e automaticamente impactou, de forma direta, no crescimento da nossa demanda de atendimento, mostrando a necessidade de ampliar nossa capacidade, o que impulsionando a expandir da área de atuação".
#04	"Para atender a essa circunstância, a instituição criou programas de formação de educadores, que se propunha a colaborar com essas mães de forma efetiva e com a sua devida entrega social. Com esses dois eixos, nasce a instituição, que oferece programas sociais voltados ao atendimento de crianças, desde a primeira infância até a juventude. [...] Hoje a instituição é muito reconhecida (e, admirada) pelos pares – outras instituições do terceiro setor. [...] Ao contrário de muitas instituições que fecharam ou estão passando por dificuldades devido a pandemia, a nossa aprendeu muito, gerou maior consciência, possui uma causa nobre e necessária, atende uma demanda evidente [...] Apesar de realizarmos formações, não possuímos nenhum vínculo com a educação ou conexão junto a BNCC (Base Nacional Comum Curricular), mas a colocamos (educação) como atividade complementar à assistência social. Após algumas definições, dizemos que a entidade tem por objetivo institucional atuar na inclusão produtiva de jovens. [...] Hoje, nosso público-alvo principal, de atendimento social, é a juventude, pois é o momento em que a família pressiona o jovem a contribuir financeiramente com a renda familiar".
#07	"Aos poucos a atuação foi crescendo e tornando-se um espaço para alimentação, depois escola, até chegar em formação. Inicialmente, atendiam exclusivamente a comunidade judaica, porém quando se tornou Unibes, e como uma forma de agradecimento social, deu-se início a oferta de serviços à toda sociedade, de forma gratuita. [...] Nós somos uma instituição de grande porte. [...] por sermos uma instituição, criada inicialmente para atender apenas a um público específico, hoje, ser

	reconhecida como uma das Melhores ONGs, dentro de um universo que possui muitas organizações relevantes, para nós é resposta do nosso trabalho, entendemos que o objetivo foi alcançado”.
#08	"Nós atendemos muitas pessoas atualmente, aliás somos uma das instituições com maior volume de atendimentos, porém ainda está aquém do número de pessoas com deficiência visual. [...] Todo o trabalho com a pessoa com deficiência visual é integralmente gratuito, independente da classe econômica. Chamamos de “clientes” as pessoas atendidas aqui na Fundação. [...] Além da atuação com braile (atuação original), a dona Dorina abriu um leque de serviços [...] cada pessoa atendida, passa diversas vezes na organização, depende da necessidade de atendimento. Esse é o nosso impacto. Apesar de estarmos em São Paulo, atendemos pessoas de qualquer local, como interior e outros estados brasileiros. [...] Não possuímos nenhum vínculo com o SUS. Temos atividades na área da educação, mas nossa atuação é em Assistência Social [...]. Dizemos que nosso atendimento é personalizado, voltado ao indivíduo”.
#09	"Creio que o diferencial da AACD perante o setor sejam os protocolos clínicos que são muito bons e muito bem consolidados no mercado. [...] Independente se vem do SUS, particular ou convênio, o atendimento é completo”.

### **(b) Missão, Objetivos e Exigências do e para com o terceiro setor**

Há uma exigência social por expansão do trabalho realizado pelo terceiro setor, sendo essa uma preocupação do segmento em vista de que as demandas sociais não se concentram apenas na localidade, mas por se tratar de problemas e desafios, muitas vezes, de impacto nacional. Entretanto, notam a atenção por escalar de forma equilibrada, envolvendo sua sustentabilidade e manutenção das estruturas. Portanto, buscam estratégias que possibilitem ampliar a capacidade de atendimento, sem a necessidade de novas unidades. Um dos caminhos que se mostram oportunos ocorre por meio de parcerias e redes de atuação conjunta. Além disso, a visibilidade e reconhecimento social, do trabalho realizado, geram oportunidades de ampliar as fontes de recursos, abertura de oportunidades de atuação colaborativa, ampliação da capacidade de atendimento e possibilitar a efetividade do trabalho previsto. Para além da necessidade de atendimento, há um cuidado em ofertar serviços de qualidade e realizar iniciativas sociais que permitam melhores condições de vida e autonomia aos beneficiários, sendo esse um de seus propósitos básicos.

<b>QUADRO 36 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 05</b>	
<b>Classe 5</b>	
<b>Missão, Objetivos e Exigências do e para com o terceiro setor</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#03	"Dois pilares norteiam nosso trabalho: o acesso e o aumento dos índices de cura do câncer infantojuvenil. A nossa missão é oferecer o melhor atendimento aos beneficiários em nosso laboratório. Temos como objetivo ampliar nosso espaço de atendimento para elevar o número de atendidos".
#04	"Decidimos então nos dedicar à juventude, sendo elo entre eles e as empresas, por meio de programas de formação de jovens e de abertura de vagas profissionais, tanto aos nossos atendidos como dos beneficiados pelas entidades parceiras, para inserção no mercado de trabalho, nas modalidades de jovem aprendiz ou como estagiário. Todo o atendimento da organização está direcionado a apenas um foco: gerar autonomia do cidadão. Nosso propósito é oportunizar a autonomia das pessoas atendidas, fazendo delas cidadãs mais conscientes e preparadas para tomarem decisões em sua vida".
#06	"Não adianta focarmos em atender um ou outro território, se o nosso olhar prevê uma regra geral. Nascemos com a concepção da necessidade de escalar a educação, por se tratar de um problema e desafio nacional, de grandeza enorme".
#07	"Para o planejamento, são definidos os objetivos estratégicos de cada unidade, de forma separada. [...] No social, atendemos crianças, jovens, famílias e idosos em situação de vulnerabilidade, proporcionando condições para que adquiram autonomia durante toda a vida".
#08	"Entendemos que ele é importante como forma de ampliar a conscientização das empresas e oportunizar o aumento do número de vagas e da inclusão das pessoas com deficiência visual no mercado de trabalho. Queremos mostrar que não há barreiras. [...] Nossa meta é que possamos ter mais visibilidade para as pessoas com deficiência, para que todos saibam que existimos e que podemos atender um número maior. [...] que haja um objetivo de apoiar uma instituição que atende pessoas com deficiência visual, que é o maior esforço em nosso trabalho de captação".
#09	"No começo, o valor captado destinava-se a construção de novas unidades, distribuídas pelo Brasil. Atualmente, o foco é direcionado à manutenção dessas unidades. [...] Um dos grandes desafios é o repasse de verba pública e investimentos do Governo. [...] Por conta disso, temos que buscar outros incentivos, para contemplar os custos. [...]. A causa é muito impactante, pois busca proporcionar mais atendimento, busca por capilaridade e em fazer parcerias com outras entidades para implementação de protocolos clínicos".

### **(c) Soluções**

Para alcançar os objetivos previstos e contemplar a missão social, as organizações demonstram algumas propostas que solucionem os problemas e dificuldades quanto as limitações na realização de suas atividades. O planejamento

estratégico organizacional prevê as diversas frentes de atuação, metas e objetivos a serem alcançados. A necessidade de investimento interno como novas tecnologias e estruturas qualificadas, mantendo o padrão de qualidade no atendimento. A atuação em rede junto a organizações parceiras, por meio de treinamentos e formações, bem como a elaboração de produtos padronizados que garantam o acesso, fortaleçam a identidade e o padrão de atuação da organização, são formas de valorizar o *know-how* por ela adquirido. Há também possibilidades de apoio as organizações já existentes, ampliando os recursos e condições para sua sustentação.

<b>QUADRO 37 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 05</b>	
<b>Classe 5</b>	
<b>Soluções</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#01	"[...] em vista dos objetivos e projetos futuros da organização [...] A forma como a organização está estruturada atende as necessidades, mas talvez possamos melhorar com novas possibilidades de atividades, por meio de parcerias"
#03	"Desde 2001 foi firmada uma parceria público-privada com o hospital. [...] Atende especialmente a comunidade local. [...] Nessa parceria foi definido que a nossa instituição complementar os serviços que o hospital-parceiro não consegue absorver".
#04	"Nesse momento, estamos encerrando um programa completo de planejamento e em produção de um novo ciclo. Para o próximo ano (2024) temos a previsão de crescer em 30% o número de atendimentos, algo previsto para alcançar por volta de 5.469 pessoas atendidas. [...] Além disso, por meio da parceria com outras ONGs, conseguimos atender a sede e as filiais das empresas solicitantes desse serviço, mesmo que seus polos estejam em outras cidades ou até estados".
#08	"Outra estratégia que pretendemos avançar é de ampliar nosso atendimento para outros estados, como Norte, Nordeste, Sul e Sudeste, levando nosso <i>know-how</i> em reabilitação (que fazemos aqui na sede) por meio dos processos formativos com nossos profissionais a partir das parcerias com outras instituições. [...] Acredito que somos uma instituição de médio ou até, podemos dizer, grande porte".
#09	"Quando falamos de planejamento, temos em diversas frentes: no atendimento às pessoas com deficiência física, aos pacientes ortopédicos, de uma forma geral, no investimento em novas tecnologias. Não dá para atender nos dias de hoje da mesma forma que atendíamos há 20 anos. [...] Trata-se de um modelo de capilaridade interessante, no qual conseguimos atender mais pessoas e cumprir o propósito da organização de beneficiar o maior número de pessoas com deficiência, com atendimento de ponta, sem a necessidade de abertura de novas unidades, que seriam inviáveis financeiramente. Trata-se, portanto, de um selo AACD".

#### (d) Recomendações

Para o alcance desses objetivos algumas recomendações se fazem necessárias, segundo alguns entrevistados, como o entendimento de toda a sociedade sobre a necessidade de atuação conjunta e colaborativa, sob a consciência de apoio e investimento nas causas e práticas do terceiro setor, atenção e cuidado as necessidades efetivas apresentadas pelas organizações. O fortalecimento do padrão, do *know-how* e da qualidade do serviço prestado, bem como crescer sem a perda da essência, do propósito e do sentido de existência.

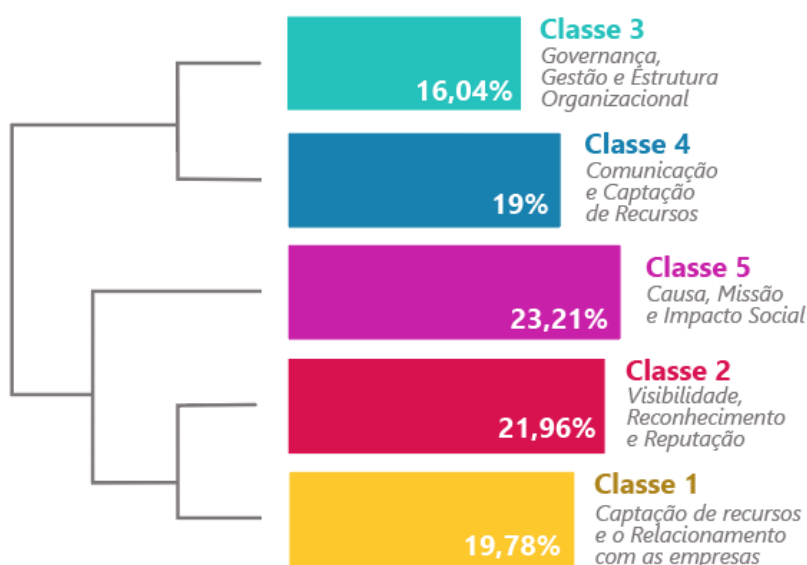
<b>QUADRO 38 – SEGMENTOS DE TEXTO DA CLASSE 05</b>	
<b>Classe 5</b>	
<b>Recomendações</b>	
<b>Participante</b>	<b>Segmentos de texto</b>
#02	"[...] agora, estamos no momento de crescimento, observando de que modo podemos crescer sem perder quem somos e a nossa essência. Esse é um grande desafio, pois há uma alta cobrança em vista de escalar o atendimento, porém gostamos de ser quem somos, de preservar a atenção ao cuidado, à cultura social e educacional que tanto primamos, contemplando especialmente a causa"
#08	"Nesse valor não estamos considerando outras receitas, como doações esporádicas ou que não possuem relação direta com a operação em si, que seria o custo para atender a todo o processo de reabilitação, dos livros e dos cursos".
#09	"Para você ter efetiva inclusão, empregabilidade e particularidades atendidas, antes tem que ter um atendimento de qualidade à pessoa com deficiência. Esse é um dos pontos das entregas em ESG. Outro ponto, são os investimentos que a organização realiza internamente. [...] Eu diria que esse é o ponto crucial. Porque até existem empresas dispostas a fazer contribuições, mas muitas querem fazer do jeito delas e não do jeito que a instituição precisa. Eu diria que a principal dificuldade é essa hoje. [...] Qualquer pessoa que é atendida pelo contrato particular ou via plano de saúde está ajudando a gerar recursos para a instituição, que poderá continuar a ajudar os atendimentos do SUS. Esse tipo de atendimento é importante e precisa ser divulgado cada vez mais".

## **5. COMUNICAÇÃO, ESG E CAPTAÇÃO DE RECURSOS: ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O DIÁLOGO ENTRE ATORES SOCIAIS**

### **5.1. As classes e seus achados: um panorama geral**

A pesquisa de dados primários realizada nessa dissertação gerou resultados interessantes a respeito do retrato contemporâneo das organizações do terceiro setor. No aprofundamento de cada classe proposta pelo software IRaMuTeQ, nota-se que a organização do dendograma é demonstrado em 5 classes de temas, sendo estes fatores bastante oportunos em atendimento ao problema de pesquisa e, suas conexões são esclarecidas quando no aprofundamento de cada uma delas.

Um dos aspectos que chamam a atenção diz respeito à organização do dendograma, o qual posiciona as classes 3 e 4 na parte superior, as classes 1 e 2 na parte inferior e a classe 5 ao meio. Apesar de aparentar certa desorganização, em um primeiro momento, ao verificar as informações e distribuições dos conteúdos nota-se que as classes 1 e 2 dizem respeito as necessidades do terceiro setor, nos aspectos de captação de recursos com as empresas, sendo esse um tópico indicado por eles que denota dificuldade e limitação, em diversas dimensões, além da ausência da visibilidade, reconhecimento e compreensão do setor perante a sociedade em geral. A parte superior do dendograma revela, por meio das classes 3 e 4, os aspectos que envolvem a gestão organizacional, ou seja, se não houver fundamentos e processos bem articulados, as demais classes não poderão ser atendidas.



Fonte: Autoria própria

A classe 5 é o equilíbrio entre as outras classes. Nela é demonstrada a importância do terceiro setor, seu crescimento, desenvolvimento e, em especial, o seu valor diferencial perante as demais organizações (empresariais e governamentais), como será visto na próxima seção.

## 5.2. Os achados em destaque: resultados e principais identificações

Há grandes investimentos nas instituições do terceiro setor, em termos de atendimento, propósito e iniciativas, sendo um segmento fundamental à população. Segundo as entrevistas a pandemia do Covid-19 evidenciou ainda mais a necessidade e importância desse segmento. Enquanto a sociedade sofria os augúrios do momento, o terceiro setor – que estava com administração e organização equilibrados –, conseguiram superar os desafios, fornece soluções aos problemas sociais e atender a população em suas necessidades, personalizando as suas atuações de modo a contemplar as principais demandas daqueles que são o fundamento de sua existência.

Justamente diante de toda essa demanda e do seu valor, bem como da oportunidade de ser parte das ações que atendem a Agenda 2030, uma vez que está imbricado na sua missão o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), sentem muitas vezes a dificuldade de não serem compreendidos e

evidenciados em sua relevância perante a sociedade, como gostariam, ou de aparecerem distantes a sua associação (Classe 2).

A sociedade contemporânea tem exigido um posicionamento das empresas na gestão de riscos gerenciais, por meio da aplicação dos conceitos ESG, fator que aos poucos tem alcançado o terceiro setor, especialmente no contato com elas. Utilizam, em alguns casos, o discurso social como apoio as ações que compõe o “S” do ESG (Classe 5), por meio de iniciativas já realizadas pelas organizações, mas sentem a necessidade de trazer essa pauta para dentro da organização, avaliando suas práticas de gestão, *compliance*, código de ética, contratação, conselhos de administração, assim como as ações de impacto ambiental (Classe 3).

O trabalho do terceiro setor é de grande relevância, alcançando muitas famílias e sociedades, transformando realidades e ações. Acompanhando a trajetória das organizações, nota-se que no geral elas surgem de uma percepção pessoal ou da necessidade de enfrentamento de desafios por determinado grupo, aos poucos percebem que para sua manutenção é necessário investimento em equipe, contratam então pessoas da área administrativa e assistentes para emissão de documentos, relatórios e certificações. Da atuação voluntária, começam a perceber no desenvolvimento organizacional a importância de contratação de pessoas que atuem com tempo e dedicação regular. Por questões de verba, muitas vezes, as contratações ocorrem de forma terceirizada ou PJ. Conforme crescimento, a contratação própria, em CLT se mostra como fundamental, alcançando inclusive cargos de gestão operacional, que deixam de ser voluntários para serem contratados.

Para ter condições de realizar suas práticas e ter estrutura, a captação de recursos começa a se fazer presente, em geral, as fontes iniciais se resumem a captação com leis de incentivo e voluntariado. Porém as limitações e desafios desse modelo, geram muitos impactos. Aos poucos, começam a buscar outras fontes, há organizações que conseguem captar com mais facilidade junto as empresas, pelo relacionamento direto com o segmento apresentando projetos, outras, buscam fontes como bazares, eventos e dedicam-se a pessoa física. Notam que o conhecimento adquirido e seus diferenciais podem se tornar aspectos de interesse e oportunidade de, deixar de ser apenas um receptor de doações para se tornar um centro de referência e de procura, comercializando seu conhecimento, ofertando produtos e serviços especializados e diferenciados, agregando valor a sua marca o fato de terem a missão social.

Dessas três partes que compõem o dendograma superior, a comunicação, em geral, começa a fazer parte das instituições sociais somente quando percebem que as fontes de captação de recursos, que se apropriam no início (geralmente doações pontuais ou via Governo), não são suficientes e, que para terem melhor presença social, necessitam de maior reconhecimento e visibilidade. São feitas então contratações de agências de assessoria de imprensa, publicidade, bem como pessoas terceirizadas. Em determinados momentos, nota-se que é necessário maior atuação, trabalhando com a marca, identidade, reconhecimento e posicionamento social, demonstrando suas atividades e processos. Os resultados obtidos no investimento em comunicação demonstram sua importância. Começam a se apropriar de diversas estratégias de comunicação, somando as ações de comunicação institucional com a mercadológica, envolvendo campanhas, ações de comunicação e divulgação.

As instituições maiores já demonstram incluir a comunicação interna como estratégia comunicacional, trazendo os aspectos de gestão e equipe, possibilitando treinamentos, desenvolvimento e dando condições para que sejam feitos discursos sobre a organização de forma uníssona e integrada entre as partes.

No aspecto de gestão, as ações iniciais revelam a busca por documentação, registros e certificações padrões do terceiro setor, motivadas pelo formato de captação com Governo. Há, portanto, a preocupação com análises de impacto social, pesquisas, dados e informações que gerem conhecimento e diferenciação do trabalho. As instituições maiores, já se apropriam de análises de impacto ambiental, aprimoramento da governança, com definições de *compliance*, código de ética chegando até a Matriz de Materialidade em que se definem os ODS pautados em ESG, em prol da Agenda 2030, o que favorece o diálogo com as empresas.

Com base nos dados conceituais e nas percepções da pesquisa, trazendo a abordagem para o campo da comunicação, em uma perspectiva de relações públicas comunitárias, a partir de um olhar profissional para o terceiro setor, podemos dizer que:

- **Classe 01** refere-se as soluções no aspecto do diálogo com as empresas, enquanto captação de recursos;
- **Classe 02** faz referência à Opinião Pública e as demandas da sociedade;
- **Classe 03**, abarca a aplicação da gestão em ESG nas organizações, mapeando as estruturas e os aspectos de governança;

- **Classe 04** prevê o composto de comunicação organizacional realizado na prática pelas organizações do terceiro setor estudadas e reforça a importância da atuação conjunta entre a gestão com as áreas da comunicação e da captação de recursos pautadas em planejamento, profissionalização e transparência;
- **Classe 05** seria, portanto, a essência (o amálgama) do terceiro setor, nos aspectos dos princípios organizacionais - missão, visão, valores e causa social -, assim como a opinião pública é da comunicação.



Esse olhar global, para todos estes aspectos, geridos de forma conjunta são condições que revelam a perspectiva das relações públicas estratégicas (Farias, 2011), pautando-se no mix de comunicação organizacional de forma estabelecer caminhos e estratégias que possibilitem melhor administração e desenvolvimento das organizações.

A atuação integrada entre comunicação, ESG e captação de recursos, abrangendo a composição plena de cada um deles – comunicação integrada, diversificação de fontes de captação de recursos e a gestão organizacional pautada em ESG – mostram-se como aspectos fundamentais para o desenvolvimento das organizações.

A comunicação é transversal, percorre todos esses caminhos e entrelaça as ações dos departamentos, sendo parte fundamental para o alcance dos objetivos previstos: visibilidade e captação com empresas.

Na próxima seção, são apresentadas posições que a comunicação poderá contribuir com as diversas classes, especialmente destacando o valor de contemplar as dimensões humana, instrumental, cultural e, especialmente estratégica (Kunsch, 2022).

### 5.3. Mapa dos Achados da pesquisa em sintonia com a tríade comunicação, ESG e captação de recursos

Com as diferentes classes analisadas e os seus subitens descritos no capítulo anterior, o próximo passo deste estudo fundamenta-se em um mapa de achados que viabiliza a correlação entre eles e a comunicação, evidenciando o problema de pesquisa no campo prático: “como construir caminhos que permitam facilitar o diálogo e criar soluções mais eficientes de relacionamento entre as organizações do terceiro setor e as empresas?”

Como visto, a classe 1 demonstra as necessidades das organizações em captar recursos com as empresas, nos aspectos destacados, como podemos ver no quadro abaixo e nas possibilidades de soluções comunicacionais a essas demandas.

<b>Quadro 39 – Captação de recursos e relacionamento com as empresas</b>	
<b>Mapa dos achados da pesquisa de campo</b>	
<b>Classe 01</b>	<b>Captação de recursos e relacionamento com as empresas</b>
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência em captar recursos no modelo de doação direta – empresas como pessoas físicas</li> </ul>
Possibilidades e soluções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia no investimento interno.</li> <li>• Maior interesse das empresas em instituições sociais que:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ captam recursos por meio de leis de incentivos – dedução de impostos</li> <li>○ proporcionam maior visibilidade e reconhecimento de mercado</li> </ul> </li> <li>• Rede de contato – contato é feito de forma ativa por meio de <i>mailings</i> captados de diversas formas e por indicações diretas da rede de contatos da organização.</li> <li>• Intermediários – Competitividade entre as organizações do terceiro setor.</li> </ul>

Demandas e recomendações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver maior flexibilidade, estratégia e alternativa para captarem recursos com as empresas – campanhas publicitárias, promocionais, shows, feiras, eventos, patrocínios e ações de associação de marca.</li> <li>• Apresentar as contrapartidas e resultados – as organizações sociais se valem de materiais de comunicação para prestação de contas dos investimentos.</li> <li>• Necessidade de comunicação institucional evidenciando o seu diferencial, para obter maior visibilidade de mercado.</li> <li>• Comunicação é colocada como relevante – deve-se investir nas funções que geram soluções para os problemas apontados.</li> <li>• Projetos desenvolvidos em conjunto não devem se afastar da essência, do propósito, da atuação e da missão da organização.</li> <li>• Apresentar projetos que estejam alinhados com os interesses corporativos, no impacto social previstos pelas empresas e com a causa associada ao negócio – marketing de causa e realização de projetos personalizados e cocriados.</li> <li>• Diferencial – conhecimento e a especialização das organizações do terceiro setor podem se tornar aspectos favoráveis e de interesse das empresas.</li> </ul>
--------------------------	--

Fonte: Autoria própria

Para que as organizações do terceiro setor consigam ampliar a captação de recursos para uma linha que ofereça maior autonomia no investimento interno da própria organização, a valorização da comunicação se mostra como essencial. Primeiro em diferenciar a organização, fortalecendo a sua marca e posicionamento, ampliando sua reputação e, portanto, sua visibilidade e credibilidade como potencial parceiro social. Segundo, aprimorando suas habilidades técnicas para potencializar o desenvolvimento de projetos que associem a causa – preservando o propósito da instituição, ao negócio das empresas – ampliando o impacto social bem como a visibilidade da marca associada à causa. E o terceiro ponto, não menos importante, comunicando de forma efetiva e assertiva as contrapartidas e resultados gerados pelo investimento social privado, por meio de narrativas envolventes e condizentes aos públicos destinados. Ainda como parte do relacionamento com as empresas, é possível conectar a ampliação da rede de contatos com a criação de um mapa de *stakeholders* que se associam à causa e possam ser ativados por um trabalho de *networking*.

A classe 2, por sua vez, destaca a necessidade de visibilidade, reconhecimento

e reputação organizacional. Os aspectos-chave relacionados à essa classe são apresentados abaixo, seguido da posição comunicacional para essa perspectiva.

<b>Quadro 40 – Visibilidade, reconhecimento e reputação</b>	
<b>Mapa dos achados da pesquisa de campo</b>	
<b>Classe 02</b>	<b>Visibilidade, reconhecimento e reputação</b>
Necessidade, desejo e limitações no reconhecimento do terceiro setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações desejam e necessitam obter reconhecimento e visibilidade social – sentem que ainda há um gap na valorização do setor.</li> <li>• Setor já apresenta significativo desenvolvimento, abarcando diferenciais.</li> <li>• Há um reconhecimento social, de forma limitada – usuários dos serviços.</li> </ul>
Possíveis motivos do desconhecimento do terceiro setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade, sensatez, aproximação da sociedade com as causas e os projetos, identificação das características e qualificações das organizações sociais, ausência de ações de reconhecimento público, institucional e do apoio da mídia.</li> <li>• Dificuldade para o entendimento sobre as organizações e suas estruturadas na atualidade.</li> <li>• A imunidade aos problemas sociais é fator preponderante na dificuldade da ação social.</li> <li>• Aspectos históricos negativos e práticas inidôneas que envolvem o cenário do terceiro setor, também influenciam na percepção social.</li> </ul>
Soluções e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de investimento em fatores importantes para o sucesso: planejamento estratégico, reconhecimento tático do trabalho, gestão pautada em estratégia e mensuração do impacto social.</li> <li>• Investimento em comunicação por meio de Assessoria de Imprensa e redes sociais. Ações de marketing envolvendo a causa.</li> <li>• Investir internamente em equipes e colaboradores.</li> <li>• Buscar a garantia da sustentabilidade da organização.</li> <li>• Pandemia – investimento organizacional, como fator de superação</li> <li>• novos aprendizados, aperfeiçoamento, abrangência de metodologias e estratégias.</li> </ul>
Oportunidades e diferenciais do terceiro setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte envolvimento dos colaboradores com a causa.</li> <li>• Propósito e apreço pelo setor e a instituição como aspectos motivadores para o engajamento interno.</li> <li>• Conexão com os valores pessoais e com possíveis realidades</li> </ul>

	<p>vividas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautas em ESG mostram-se oportunas para maior posicionamento social, bem como no conjunto com as empresas</li> <li>• Organizações ainda estão se apropriando dos conceitos e possibilidades para efetiva aplicação do ESG na gestão interna.</li> </ul>
Recomendações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário que as ações de impacto social e as práticas em ESG sejam fidedignas e transparentes.</li> <li>• Atenção à missão, à causa e ao propósito organizacional – crescer não pode ser sinônimo de distanciamento da essência e da motivação original das organizações.</li> <li>• Investimento interno, treinamentos e alinhamento institucional são fatores basilares para a gestão das organizações.</li> </ul>

Articular a imagem do terceiro setor como um todo, no sentido de obter a sua valorização, demonstrando o seu real impacto na sociedade, é um caminho que, em princípio pode parecer trabalhoso, mas se mostra totalmente viável. A obtenção de dados por meio das entidades representantes deste segmento, trabalhados em narrativas que exaltem esta contribuição poderá contribuir para elevar o reconhecimento social tão desejado e necessário para as organizações que nele atuam. Além disso, a exposição do impacto social conjunto e dimensionado aproximará a atuação das organizações às demandas da sociedade, reverberando em credibilidade e incremento da reputação para o setor como um todo.

A maior consciência da sociedade sobre as questões sociais e ambientais, constantemente na pauta, pode proporcionar uma melhor conexão com as organizações que atuam nestas frentes, desde que haja clareza do seu papel e resultados almejados. Além disso, por serem dedicadas a causas reconhecidas como nobres, missão, valores e propósito funcionam como um ímã para capturar a atenção das pessoas, desde que expressados de forma atrativa e inspiradora. A articulação do setor, a conexão de temas com as pautas da sociedade e a construção de narrativas e expressões engajadoras são claramente atribuições que cabem a uma área ou profissional de comunicação.

Além disso, uma área de comunicação, educada nas questões ESG e portadora de um pensamento estratégico, fatalmente contribuirá também com as organizações sociais na inserção destes fatores na sua estratégia e gestão, ampliando os seus diferenciais.

A classe 3 reforça as demandas de governança, gestão, estrutura e processos internos das organizações do terceiro setor, seu alinhamento com as pautas atuais e as práticas desse exercício em sua gestão institucional. Os aspectos em destaque são explanados no quadro abaixo, com devidas colocações na visão comunicacional.

<b>Quadro 41 – Governança, gestão e estrutura organizacional</b>	
<b>Mapa dos achados da pesquisa de campo</b>	
<b>Classe 03</b>	<b>Governança, gestão e estrutura organizacional</b>
Aplicação interna dos aspectos ESG – Governança, Social e Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação com iniciativas mais focadas em governança, dando especial atenção as documentações. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diretoria voluntária, apresentação de relatórios de atividades, balanços sociais auditados, políticas de privacidade e estatuto</li> <li>○ Divulgação de códigos de conduta, composição dos conselhos de administração, <i>compliance</i> e central de ética</li> </ul> </li> <li>• Processo de maior apropriação do âmbito social, para além da causa, e com atividades pontuais no aspecto ambiental.</li> <li>• Matriz de Materialidade – instituições maiores já a possuem e outras estão em processo de desenvolvimento</li> </ul>
Atuação voluntária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversão do formato voluntariado para um modelo profissional remunerado em todas as áreas internas de atividades. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ qualificação, exercer as atividades com as responsabilidades, direitos, deveres, compromissos e obrigações</li> <li>○ desenvolvimento de carreira interna, buscar melhor gestão e operação da organização</li> </ul> </li> <li>• Os Conselhos Fiscais, Administrativos e Consultivos permanecem com sua composição voluntária.</li> <li>• Atuação da equipe de voluntariado é diversa: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ concentrada em atividades de apoio aos serviços de atendimento e com o direcionamento conforme a experiência do apoiador</li> <li>○ atuando em eventos, campanhas e iniciativas específicas e pontuais, contando com poucos que atuam de forma regular.</li> <li>○ não possuem equipes voluntárias</li> </ul> </li> <li>• Necessidade de profissionalização e redução do corpo voluntário, na atuação direta do administrativo e das funções técnicas e especializadas, como questões legais</li> <li>• A gestão do voluntariado, bem como o treinamento e acompanhamento dessas equipes estão entre as boas</li> </ul>

	práticas
Equipe, contratação e investimento interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A contratação CLT é a preferida pelas organizações.</li> <li>• Existe a modalidade PJ – profissional como prestador de serviços, terceirizados e RPA, que atuam de forma esporádica e pontual.</li> <li>• Há casos de contratação de jovem aprendiz e estagiários.</li> <li>• Há uma ascensão de profissionais contratados no terceiro setor que vieram da iniciativa privada.</li> <li>• As equipes menores do ambiente administrativo sobrecarregam as funções que são necessárias para a gestão da organização.</li> </ul>

Os achados da pesquisa demonstram que há claramente um caminho de profissionalização do terceiro setor, talvez aparentemente mais avançado nas grandes organizações e ainda se mostrando como desafiador nas organizações de menor porte. De qualquer maneira, a formação de equipes próprias, por menor que sejam, gera uma necessidade interna de gestão de pessoas que precisam se manter ativas em conexão com o propósito da organização e, mais do que isso, tornando-se porta-vozes desta organização.

A sociedade em rede, que configura uma dinâmica onde todos comunicam para todos, transforma o público interno de uma organização em embaixadores, pessoas que podem potencializar o engajamento de outras pessoas, desde que acolhidas e preparadas para isso. Neste ponto, a comunicação como uma área educadora das habilidades de articulação, influência e diálogo pode contribuir nesta potencialização da atuação não somente dos funcionários das organizações, como também dos prestadores de serviços, voluntários e de toda rede envolta. Ao ampliar este engajamento, a organização abrirá novos canais de relacionamento, ganhará mais voz, visibilidade e valor reputacional.

Seguindo as apresentações das classes e seus conteúdos na visão comunicacional, o quarto tema identificado reforça a atuação conjunta e aproximada das áreas de comunicação e de captação de recursos, conforme apontado no quadro abaixo.

<b>Quadro 42 – Comunicação e captação de recursos</b>	
<b>Mapa dos achados da pesquisa de campo</b>	
<b>Classe 04</b>	<b>Comunicação e captação de recursos</b>
Estrutura da área, organograma e equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas formas e modelos de gestão desses departamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Há casos em que a comunicação e a captação estão</li> </ul> </li> </ul>

	<p>sob uma mesma gestão, atuando de forma conjunta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Em outras ocasiões, atuações são individuais e independentes.</li> <li>○ Há situações que uma área está submetida a outra</li> <li>○ Há situações na qual a função resume-se a apoios pontuais</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diferenças são mencionadas no fluxograma, tipos de contratações e perfis de colaborador.</li> <li>● Colaboradores contratados na comunicação veem das áreas de marketing, jornalismo, design, publicidade.</li> <li>● Maior atuação da comunicação externamente.</li> <li>● Serviços realizados por voluntários, prestadores terceirizados ou agências contratadas com o contato de um representante interno, que pode ou não ser especializado na área.</li> <li>● As agências contratadas são de publicidade e assessoria de imprensa.</li> </ul>
Percepção das áreas internamente e planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As áreas de comunicação e captação de recursos são percebidas como estratégicas na organização, no alcance dos resultados de captação de recursos e institucionais.</li> <li>● Acompanham o planejamento geral da organização e realizam as programações de cada área em formatos diversos.</li> <li>● A comunicação externa é evidenciada como fator de visibilidade institucional nas mídias tradicionais e digitais.</li> </ul>
Estratégias de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diversas estratégias de comunicação: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ estratégias e técnicas, como marketing, imprensa, digital, interna e produção gráfica</li> <li>○ enfoque no relacionamento com <i>stakeholders</i>, réguas de relacionamento e <i>mailings</i>, além de influenciadores digitais</li> </ul> </li> <li>● Organizações intermediárias – enfoques institucionais e publicitários como vídeos, eventos e apresentações institucionais e promocionais, como prestação de contas, relatórios, premiações e campanhas publicitárias.</li> <li>● Organizações menores – mídias sociais, comunicações diretas aos doadores, como <i>newsletter</i>, e mídia tradicional (imprensa).</li> </ul>

Não há um padrão na atuação da área de comunicação e da área de captação de recursos nas organizações sociais. Mesmo percebidas como estratégicas internamente para o alcance dos resultados de captação de recursos e institucionais,

a transversalidade do pensamento estratégico comunicacional não parece permear a gestão de ambas as áreas em sintonia com o propósito e os objetivos das organizações. O trabalho de comunicação se mostra focado na exposição externa para a ampliação de visibilidade e engajamento de *stakeholders* por meio de ações táticas pontuais, mensuradas quantitativamente. O diálogo com as empresas, público principal para a captação de recursos e sustentabilidade das organizações não se mostra em evidência e com cuidado dedicado. Ao analisar os materiais enviados pelas organizações nota-se que são bem diversos, porém as instituições maiores apresentam produções mais elaboradas visualmente e com conteúdo que agrega a marca, a transparência, os princípios e ideais das organizações.

Por fim, o quadro 5 apresenta a abordagem da causa, da missão, do impacto social. A comunicação novamente se faz presente revelando-se como ponto de encontro das necessidades e relacionamentos com os públicos estratégicos das organizações do terceiro setor.

<b>Quadro 43 – Causa, missão e impacto social</b>	
<b>Mapa dos achados da pesquisa de campo</b>	
<b>Classe 05</b>	<b>Causa, missão e impacto social</b>
Demanda social, atuação do terceiro setor e perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância na sociedade – atendimento a demandas sociais evidentes, em muito reconhecidas pelo próprio setor.</li> <li>• Ofertam um leque de soluções sociais especializadas e gratuitas, buscando sempre permanente adaptação e adequação.</li> <li>• O ingresso para o serviço prestado em geral é simples e a permanência do beneficiário é personalizada a necessidade de cada atendido.</li> <li>• Nobreza da sua causa, que revela o efetivo valor social praticado.</li> <li>• Demanda da sociedade é significativa e se amplificou na pandemia.</li> <li>• Impacto social está aquém do atendimento pleno dessa procura.</li> <li>• Planejamentos estratégicos são moldados na perspectiva de expansão das capacidades de atendimento. Locais mais amplos para receber ou atender pessoas de outras regiões.</li> </ul>
Missão, objetivos e exigências do e para com o terceiro setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência social por expansão do trabalho realizado pelo terceiro setor.</li> <li>• Demandas sociais não se concentram apenas na localidade.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuam em problemas e desafios de impacto nacional.</li> <li>• Atenção por escalar de forma equilibrada, envolvendo sua sustentabilidade e manutenção das estruturas.</li> <li>• Parcerias e redes de atuação conjunta</li> <li>• A visibilidade e reconhecimento social do trabalho realizado geram oportunidades de ampliar as fontes de recursos, a atuação colaborativa, a capacidade de atendimento e possibilitar a efetividade do trabalho previsto.</li> <li>• Cuidado em ofertar serviços de qualidade e realizar iniciativas sociais que permitam melhores condições de vida e autonomia aos beneficiários</li> </ul>
Soluções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O planejamento estratégico organizacional prevê as diversas frentes de atuação, metas e objetivos a serem alcançados.</li> <li>• A necessidade de investimento interno como novas tecnologias e estruturas qualificadas, mantendo o padrão de qualidade no atendimento.</li> <li>• A atuação em rede junto a organizações parceiras, por meio de treinamentos e formações, bem como a elaboração de produtos padronizados que garantam o acesso, fortaleçam a identidade e o padrão de atuação da organização.</li> <li>• Possibilidades de apoio às organizações já existentes, ampliando os recursos e condições para sua sustentação.</li> </ul>
Recomendações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento de toda a sociedade sobre a necessidade de atuação conjunta e colaborativa.</li> <li>• Maior consciência de apoio e investimento nas causas e práticas do terceiro setor.</li> <li>• Atenção e cuidado às necessidades efetivas apresentadas pelas organizações.</li> <li>• Fortalecimento do padrão, do <i>know-how</i> e da qualidade do serviço prestado.</li> <li>• Crescer sem a perda da essência, do propósito e do sentido de existência.</li> </ul>

As demandas da sociedade para a atuação de um terceiro setor cada vez mais fortalecido são evidentes a cada dia. As questões sociais e ambientais arraigadas na história e no desenvolvimento do país se tornam cada vez mais complexas, exigindo uma combinação de filantropia, para o urgente, com soluções que ataquem as causas – raízes e, portanto, levam tempo para apresentarem resultados. O entendimento desta complexidade que permeia esta dimensão é mais do que nunca necessário para que haja uma expansão deste trabalho e as próximas gerações sobrevivam.

Escalar as capacidades de um atendimento qualificado sem prejudicar a sustentabilidade e o propósito das organizações, atuar em problemas de impacto

nacional, articular redes de trabalho conjunto, ampliar as fontes de captação de recursos estão entre os desafios contemporâneos das organizações do terceiro setor. Eles exigem dos seus profissionais visão sistêmica, escuta ativa, conexão, articulação, educação e muito diálogo para que efetivamente estejam contemplados na gestão e na estratégia das instituições. É por isso que a comunicação evidencia-se transcendendo a sua posição de ser apenas uma área nas organizações, com habilidades técnicas e estratégicas importantes e necessárias, mas, também como um campo, uma ciência com a potência para contribuir no enfrentamento destes desafios.

#### **5.4. Encontro dos achados com as proposições teóricas**

A pesquisa empírica, realizada por meio de estudo de casos múltiplos que envolveu 11 organizações sociais e o aprofundamento da análise em 9 organizações confirmou as proposições teóricas em diversos aspectos, entre eles a importância de a gestão da comunicação nas organizações ocorrer em uma dimensão estratégica, para além da instrumental, de forma a ser aplicada nas organizações do terceiro setor de maneira integrada (Kunsch, 2022), sendo fundamental para o seu desenvolvimento institucional.

Destaca-se ainda o olhar diferenciado das relações públicas estratégicas, reforçando que em geral as organizações demonstram a existência de uma comunicação pautada normalmente na enunciação e de forma reduzida na potencialidade da escuta e da percepção de contextos e demandas da sociedade e da opinião pública (Farias, 2011). O controle comunicacional ocorre nas práticas de diálogo ditas pelas próprias organizações, mas não no modo como as mensagens são recebidas e percebidas pelos públicos, o que é de grande importância ao se atentar na gestão da comunicação.

Endossa especialmente a visão de Farias (2011), nota-se que há caminhos que geram diálogo entre pessoas e organizações, quando na busca por compreender os processos comunicacionais, em que se evidencia que não há apenas um caminho único, mas vários. Na pesquisa é notória a transversalidade da comunicação em todos os aspectos analisados nas instituições entrevistadas, sejam eles internos ou externos, perpassando em todas as classes identificadas.

Portanto, revela Farias (2011) que a profissão de relações públicas é um campo de gestão, condição evidente no processo percorrido nesse estudo, em um olhar amplo, complexo e que envolve a escuta em diversas esferas e percepções, sendo ponto de encontro e compreensão das mensagens utilizadas pelas organizações para os diálogos com os seus públicos, especialmente os que são apontados como estratégicos no alcance de seus resultados – nesse caso, para o terceiro setor, trata-se do aumento na captação de recursos com as empresas.

São, portanto, conceitos, técnicas e instrumentos utilizados pela gestão da comunicação organizacional de forma estratégica na busca para ampliar a construção de sentidos (Farias, 2011), a partir de planejamento que envolve os princípios organizacionais, no qual para o terceiro setor não pode ser perdido sua missão e propósitos quando na previsão de seu crescimento, como aponta o conceito de comunicação comunitária (Bueno, 2017).

Assim as articulações planejadas e conduzidas de forma estratégica nas relações com a imprensa para gestão da imagem e reputação, das ações em eventos, produções institucionais, comunicação interna, digital, cultura organizacional, relações com o Governo e na gestão da governança corporativa, da sustentabilidade e da responsabilidade social, o que impacta nas interações com os públicos e no diálogo com a opinião pública, sendo esse o cerne da comunicação que une as organizações, as empresas e a sociedade.

A forma como as organizações estão trabalhando sua comunicação é articulada como uma perspectiva institucional, mercadológica, administrativa e interna, como aponta Kunsch (2003), em alguns casos de forma integrada, outros de maneira fragmentada. A importância dessa atuação conjunta e uma visão estratégica permitirão alcançar resultados mais assertivos com os públicos estratégicos (Farias, 2011, p. 16).

No contexto das abordagens teóricas em captação de recursos, vê-se que há importância na diversificação das fontes como fator fundamental para a sustentação das organizações do terceiro setor, não dependendo apenas de uma fonte de recurso. Destaca-se o diferencial que tem se abordado nas organizações ao transformar o *know-how* social em produtos e serviços especializados de interesse das empresas e Governos, modificando a forma de apenas “doar” para ações de investimento social privado direto (Tozzi, 2017).

Além disso, os aspectos de adequação de processos na perspectiva do ESG, estão atentos a pautas das Agendas 2030 e ODS, com aplicações práticas e verídicas para melhor posicionamento institucional, não se limitando apenas ao discurso do aspecto “social”, já presente em sua missão, mas na articulação integrada dos conceitos no impacto no meio ambiente e na governança institucional.

As relações com as empresas, em vista de novas parcerias não devem ocorrer apenas na finalidade de marketing e publicidade comercial, mas em relacionamentos pautados em causas, transformações sociais e de verdadeiro impacto, de modo a não ser apenas campanhas de marketing envoltas em Responsabilidade Social Empresarial, como um aspecto de *socialwashing*. É necessário estabelecer parcerias idôneas e de valor como reforçou Baldissera (2009), pois também impacta no posicionamento de ambas as organizações perante a opinião pública.

Nota-se também a importância de o profissional de comunicação ter uma postura diferenciada para atuar no terceiro setor, com uma visão crítica as injustiças, mas também como um mediador da mobilização e da valorização dos sujeitos, um cuidado atento a primar pela missão, pela causa e o propósito institucional (Peruzzo, 2013). Nas entrevistas foi evidente, principalmente nas falas dos fundadores das organizações, a dificuldade que encontraram ao definir o perfil de colaborador para atuar em comunicação no terceiro setor, assim como definir cargos, competências, habilidades e descrição dessas funções, isso porque as características do setor diferem do modelo corporativo e demandam profissionais que sejam eficientes, saibam atuar com competência técnica, mas especialmente tenham a essência, os valores e o olhar social característico desse segmento.

Em especial, o agir dos relações públicas que desde 1980 tem sido apontado nos estudos como um profissional que busca colaborar e atuar conjuntamente e não apenas para uma organização. É um olhar de integração, de complemento, de visão integrada que permeia todos os pontos de vista e seus cenários, em uma comunicação dialógica e transformadora (Kunsch; Kunsch, 2007).

No entrelaçamento das práticas com os pressupostos teóricos nota-se que as instituições do terceiro setor demonstram variações nos diversos temas abordados na pesquisa e que um olhar comunicacional estratégico se revelou como grande valor as novas mudanças, perspectivas e oportunidades de desenvolvimento organizacional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou responder como construir caminhos que permitam facilitar o diálogo e criar soluções mais eficientes de relacionamento entre as organizações do terceiro setor e as empresas, tendo em vista a sustentabilidade das entidades sociais e o aumento do investimento social privado.

Notou-se, portanto, que há vários caminhos possíveis que apoiam na abertura de novos diálogos, criando soluções de aproximação entre os demais atores sociais, como governos e empresas e que estes devem andar de forma integrada, especialmente os aspectos de comunicação, gestão (aqui chamada de ESG) e captação de recursos.

A partir da compreensão e do mapeamento dos processos comunicacionais que estão no bojo dessa relação, o estudo atingiu seu objetivo de verificar os efeitos e resultados dessas interações, na perspectiva do terceiro setor.

Foi possível, portanto, ratificar os pressupostos teóricos de que a ação integrada entre comunicação, ESG e captação de recursos, aqui denominada de tríade, potencializam a gestão institucional, bem como a presença e a reputação da marca, ampliando o reconhecimento social e as possibilidades de obtenção de recursos privados.

Assim como, a profissionalização torna-se fator essencial para a interação entre as organizações do terceiro setor e a iniciativa privada, e essa se mostra como uma oportunidade de atuação para os profissionais de comunicação e relações públicas, especialmente pela atuação nos aspectos de gestão organizacional, nos âmbitos institucional e estratégicos previstos a essa formação.

Foi possível observar que, ao empreender ações segundo os princípios de ESG, as organizações do terceiro setor se habilitam a eficácia na gestão de riscos, prevenção de crises, a partir da gestão organizacional que contempla atentamente aos aspectos da confiança, credibilidade, gestão eficiente e transparente, ao munir-se da governança corporativa.

Apresentar-se externamente, fator considerado fundamental, é necessário, porém que a comunicação não esteja posicionada e/ou considerada apenas em níveis de transmissão de informação e, sim, em um posicionamento estratégico, que vise alcançar os objetivos sociais e de posicionamento institucional, para além do

mercadológico, gerando estratégias de relacionamento e aproximação com stakeholders.

Ter uma organização bem gerida contribui para ampliar o diálogo com a iniciativa privada e sociedade, inclusive, cocriar soluções que atendam tanto as necessidades das empresas, nos aspectos socioambientais e de governança, quanto das entidades, no que se refere à sustentabilidade financeira e à manutenção de suas causas, a partir do momento que aplicam na gestão organizacional os aspectos do governança em ESG, assim como no aspecto do discurso, com a pauta conjunta de atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), não apenas na divulgação do trabalho social, mas na aplicação prática na organização.

Especialmente, no posicionamento das maiores organizações participantes da pesquisa, nota-se haver maior facilidade de captação de recursos com empresas, uma vez que observa-se uma gestão da comunicação integrada do ponto de vista institucional, mercadológico e interno, além dos aspectos de planejamento estratégico, gestão de marca, governança, comunicação digital, bem como um tratamento estruturado dos conceitos ESG, envolvendo os aspectos de governança, ambiental, e a captação de recursos, agregando várias fontes, incluindo o reconhecimento ao corpo de voluntariado e a captação por editais públicos, uma vez que as instituições menores e, especialmente, as intermediárias, acabam por tentar se afastar dessas estratégias, focando em outras (novas), compreendendo que as dores passadas na fase anterior impactam a decisão de continuá-la. Ocorre que, nas instituições maiores, em contrapartida, têm por decisão final reunir os diversos caminhos, fortalecendo-os como ação comum.

Além das fontes de captação de recursos externos, as organizações estão buscando estratégias de vendas e comercialização de produtos e serviços próprios para manter a sustentabilidade financeira. O grande diferencial entre as organizações é o alinhamento do serviço ou produto fornecido com a identidade da organização, de modo a servir com o *know-how* adquirido, aspecto que tem gerado oportunidades também com empresas.

Os **objetivos específicos** se concentraram em:

1. Analisar as práticas, demandas e prováveis dificuldades das organizações do terceiro setor quanto aos processos de comunicação, ESG e captação de recursos do terceiro setor e seu impacto no diálogo com as empresas.

2. Verificar as formas de apresentação das organizações para captação de

recursos com as empresas, nas mais diversas frentes.

3. Identificar o perfil de profissionais e de áreas envolvidas nos processos comunicacionais e de captação de recursos das organizações do terceiro setor.

4. Ampliar o debate acadêmico e profissional sobre responsabilidade socioambiental, ESG e captação de recursos na área de comunicação.

5. Elaborar material de melhores práticas em comunicação, com orientações e apoio, de modo a auxiliar as organizações do terceiro setor a estabelecer melhor relacionamento institucional com as empresas, visando o desenvolvimento da iniciativa social.

Quanto aos objetivos específicos, foi possível identificar que as organizações ressentem de maior reconhecimento social e buscam ampliar a visibilidade e a identificação de suas causas. A demanda por captar recursos para a sustentabilidade da organização, se faz presente e mostra-se como fundamental, porém ainda se encontram dificuldades na mobilização, especialmente com empresas.

Formar a área de comunicação mostrou-se outro grande desafio, segundo as organizações entrevistadas. Seja no aspecto do posicionamento no organograma, seja no perfil de profissional a ser contratado e estratégia editorial. Enquanto algumas possuem a área de forma terceirizada, por meio da atuação de agências de Assessoria de Imprensa e Publicidade, as maiores já possuem equipe interna profissionalizada, dedicada a função, estas dizem ser fundamental o contrato CLT nessa área, para maior acompanhamento e continuidade.

Com relação a atuação, a análise dos dados revela a importância da transversalidade da área da comunicação, passando por todos os aspectos que envolvem os contextos do terceiro setor. Um departamento que deve ir além dos aspectos de divulgação e com enfoque mercadológico, no sentido da captação de recursos, mas ser uma comunicação estratégica, alinhada a gestão organizacional e o envolvimento institucional.

Quanto ao perfil profissional, há maior presença de profissionais formados em publicidade, marketing e jornalismo, conforme as demandas e necessidades da organização. Em geral, dá-se início com as ações para imprensa, seguido de ações mercadológicas. Nota-se, na fala dos entrevistados, a necessidade de uma comunicação institucional que abrange diversos aspectos da organização, aproximando os públicos de interesse, papel que se enquadra na visão formativa de relações públicas.

Na área de captação de recursos, as formações são diversas, desde administradores, a educadores e áreas afins como economia. Poucos são os casos de ter algum profissional de comunicação na função. Porém quando há um profissional nessa área, percebe-se que a perspectiva de alcance da área e o cruzamento com a comunicação se tornam mais alinhados e conectados.

Os departamentos se subdividem conforme as organizações, sendo que as instituições menores possuem equipe de captação por meio de voluntários, as intermediárias contam com a equipe de captação própria e a comunicação auxiliando-a nas produções e peças comunicacionais, já nas grandes a comunicação está posicionada lado a lado na captação, estando sob mesma supervisão, próximo da gestão organizacional.

Esses caminhos, conforme indicado na Revisão de Literatura, se constituem como base na compreensão do terceiro setor desde a sua composição histórica e social, ou seja, primeiro no campo da comunicação em sociedade quanto nas organizações, no qual é percebido que a comunicação precisa ser estratégica, pensada e planejada (Farias, 2011) considerando as dimensões da comunicação em termos instrumentais, culturais, humanos e estratégicos (Kunsch, 2016).

O entrelaçamento entre os achados do estudo e as proposições teóricas demonstraram confirmações da importância da aplicação dos conceitos e teorias da comunicação na realidade das organizações do terceiro setor para maior sucesso, mas revelou que na prática há variações na forma de conduzir efetivamente os diversos temas abordados na pesquisa. Pôde-se observar, portanto, as diferenças entre cada conceito e aplicação práticas profissionais e das organizações, o que enaltece os diversos caminhos que influenciam a comunicação organizacional, em que em geral cada organização desenvolve ações que permitam realizar suas atividades e alcançar a consolidação produtiva e responsável de suas estruturas.

Em termos de sociedade, estamos diante de uma perspectiva de futuro, envolvido pelos objetivos da Agenda 2030 e, provavelmente, há avanços previstos nesse sentido, especialmente, nos cuidados com a sociedade, em se atentar ao impacto na natureza, bem como das realidades que permeiam a sociedade contemporânea, ainda mais evidentes com as abordagens da globalização, capitalismo e novas tecnologias.

Sejam empresas ou organizações do terceiro setor, ambas estão presentes nessas realidades. O ESG, sigla não recente, mas que se tornou evidente durante a

pandemia do Covid-19, abarca os três aspectos fundamentais para a gestão das organizações e da sociedade, em uma visão para o social, ambiental e governança de forma integrada e equilibrada articulando os aspectos da opinião pública e redução de risco e impacto.

Porém, quando se aprofunda no campo de estudo, no caso o terceiro setor, nota-se que se trata de um campo vasto, complexo, que atravessa diversas dificuldades, desafios e limitações, vivendo em uma dependência financeira para conseguir arrecadar fundos para se manter. Há uma série de opções de fontes de captação de recursos, mas geri-las é um desafio dependendo do tamanho e das condições organizacionais.

Portanto, comunicação, ESG e captação de recursos quando em atuação de forma conjunta se mostram como fatores valiosos para o diálogo entre o terceiro setor e as empresas, uma das principais fontes financeiras de interesse desse segmento para aporte de investimento social. Individualmente, esses fatores se desdobram em suas práticas de forma integrada. Reunir essas três perspectivas em uma tríade permite demonstrar possibilidades de conexão, visibilidade e reconhecimento das organizações sociais, seja em conjunto com a sociedade, seja na relação com as empresas, a partir da transparência, de uma gestão competente, o que apoia as estratégias de comunicação e impulsiona condições de captação.

Foram vários os motivos que incentivaram a elaboração dessa pesquisa no campo da comunicação. É notório reforçar que o terceiro setor é constituído de organizações que, assim como as empresas, possuem estruturas, demandas, ações e serviços. Suas diferenças são expressas na forma de se manter, no destino dos recursos (por não ter objetivos de lucratividade) e, especialmente, na sua missão, que transforma a realidade social, em detrimento do retorno ocorrer aos acionistas, reverbera para as organizações e sociedade, em um processo de retroalimentação e auto investimento social.

Percebe-se nesse estudo, a escolha técnica, mercadológica, institucional de cada organização e como elas são vulneráveis pois dependem de muitas interferências sociais, econômicas, políticas, religiosas e culturais. A maneira como a instituição origina-se interfere no modo como ela conduzirá as suas estratégias de ação. Quanto mais próximo e dialogando com o modo das empresas, mais oportuno será esse diálogo. Há algumas que não abarcam a visão de negócios, discursos, narrativas e ações pautadas nas abordagens empresariais. Em especial, reforça que

as relações e parcerias estabelecidas com as empresas devem ser muito bem pensadas, de forma a não gerar uma imagem negativa e contrária ao verdadeiro propósito do terceiro setor, de sua causa e missão, tornando-se apenas um mote para alcance comercial corporativo.

Enquanto as empresas estão tentando aplicar o ESG nas suas estruturas, buscando viabilizar o aspecto social e ambiental causados, em muitos casos, por sua própria operação e produções comerciais, o terceiro setor já nasce com essa visão, o que pode ser uma oportunidade de aproximação, desde que haja também uma visão de negócio, funcionamento, processo e gestão organizacional interna das instituições sociais. O diálogo deve ser consistente, firme e claro, não se deixando abalar por apenas oportunidades, mas reivindicando posicionamentos em prol do bem comum. A mudança da gestão e do posicionamento do terceiro setor fará com que os investimentos sociais privados diretos ocorram como resposta à valorização do trabalho e reconhecimento institucional a ele relacionado.

A abrangência do impacto, regional ao nacional, também são aspectos que as diferenciam em termos de diálogo e interação com as empresas. É necessário envolver pautas que comunguem com a opinião pública, que tragam arsenais de conscientização e envolvimento social.

Para que a comunicação possa ser eficiente, olhar para a sociedade e ver as práticas da gestão são fundamentais para que essa articulação seja efetiva, trazendo os aspectos de transparência, credibilidade, veracidade dos dados, reputação e reconhecimento social.

Quando mensuramos como as organizações estão trabalhando a comunicação, ESG e a captação de recursos, quanto mais próximo da integralidade das ações, mais facilitadas serão as oportunidades de captar com as empresas, portanto, o diálogo com elas torna-se muito mais viável.

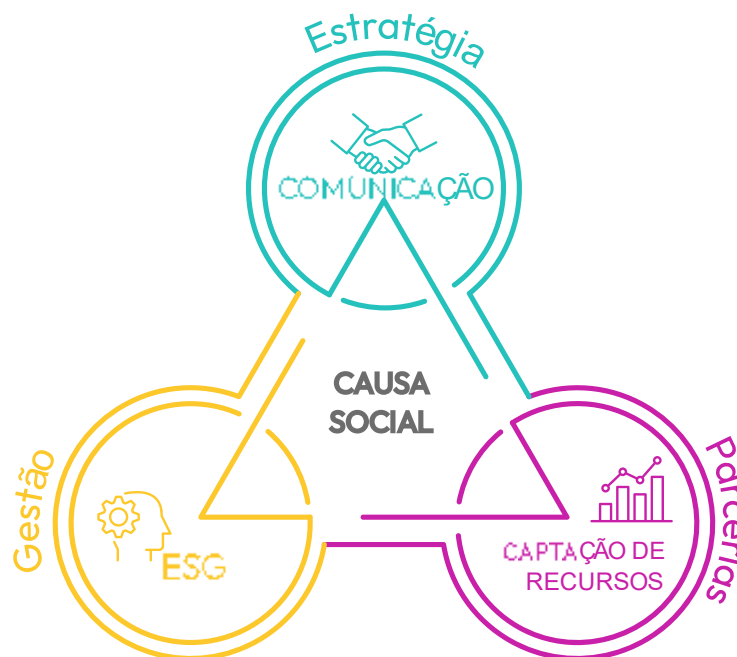


Figura 4: Triade Comunicação, ESG e Captação de Recursos. Elaborado pela autora

Nessa perspectiva podemos perceber que a atuação conjunta da tríade comunicação, ESG e captação de recursos, deve ser prevista desde a origem, e não de forma fragmentada. Os processos comunicacionais só ocorrem quando envolvidos na causa, sendo esse o grande valor, que nunca poderá ser perdido.

Uma frase que exprime essa perspectiva vem de uma sentença de um dos entrevistados que diz: *“Nosso propósito é oportunizar a autonomia das pessoas atendidas, fazendo delas cidadãos mais conscientes e preparadas para tomarem decisões em sua vida”* (JC, da Vocação), o que pressupõe a ação e o esforço para que no limite do possível as pessoas que são assistidas pelo terceiro setor tenham independência e condições pessoais de alcançar a felicidade e bem-estar social.

O propósito do tema escolhido a esse estudo nasceu do desejo da pesquisadora em compreender o anseio natural que fora comumente relatada por cada organização participante, ou seja, quais seriam os aspectos que fazem com que algumas organizações tenham melhores resultados na captação com as empresas do que outras?

Os relatos das entrevistas deram a compreensão de que há uma constante vontade de se qualificar na tríade aqui sugerida como contribuição prática ao terceiro setor, envolvendo os aspectos de comunicação, ESG e captação de recursos para alcançar as metas que estão no anseio de cada organização e sua ação social. Assim

como, reforça a importância do valor da comunicação e de profissionais qualificados na mediação dos diálogos, a partir de uma visão estratégica, planejada, integrada, dialógica e transformadora.

Os estudos das relações públicas estratégicas e comunitárias se mostraram como oportunidades para a articulação da gestão da comunicação organizacional no terceiro setor, aliado à atuação dos demais profissionais da comunicação para a condução prática.

Tal desejo seja talvez o primeiro passo para a construção da opinião pública fundamental no atendimento das necessidades e interesses das organizações do terceiro setor, embasada por uma comunicação mais estratégica, integrada, competitiva, responsável e conectada aos conceitos contemporâneos. Uma comunicação que permita avanços e ganhos substanciais nesse posicionamento desejado.

Realizar esse estudo foi motivo de grande aprendizado, construção de conhecimentos e oportunidades. Mesmo diante de limitações e desafios que foram perpassados nessa trajetória, como cancelamentos de entrevistas, elevado volume para coleta e tratamento de dados, acompanhados de uma rotina profissional regular e acadêmica, em tudo foi possível superar em vista da satisfação nos aprendizados adquiridos, como a manipulação dos softwares, o contato com as organizações e suas diversas características e diferenças, bem como as possibilidades de interação e compartilhamento de conhecimento.

O estudo não é conclusivo, trata-se de um retrato da atualidade, especialmente das organizações entrevistadas, mas revela caminhos a serem explorados no futuro, como a observância no dia a dia das organizações, na forma que ocorre na prática os diálogos com as empresas, e a oportunidade de identificar o olhar das empresas para com as organizações do terceiro setor, pautando-se nesses métodos mas sob uma nova ótica, buscando, portanto, o cruzamento das expectativas e oportunidades de ambos os lados.

Naturalmente o ser humano é formado para a coletividade e interação social e, por meio do terceiro setor, fortalece a essência das boas práticas e do apoio a todos os interesses e as necessidades dos grupos e lugares em que estão inseridos. Busca-se possibilitar melhores condições de vida, concretização de ações sociais e igualdade para todos. Algumas pessoas avançam neste caminho, criam suas organizações, crescem e prosperam. Mas sempre dependerão de aliados, de pessoas

que compartilhem da mesma crença e invistam para que continuem a sua missão.

É nesse momento que a comunicação exerce o seu papel estratégico, de conexão, articulação e criação de vínculos. Os profissionais de comunicação, tornam-se ainda mais privilegiados porque possuem no centro das nossas estratégias a transformação social, em um modo de trabalho participativo e construído colaborativamente.

As limitações e desafios do estudo se deram, especialmente, no volume de material adquirido, sugere-se a realização de apenas uma organização por porte, para efetiva realização da pesquisa, buscando antecipadamente avaliar com a instituição qual o porte organizacional na perspectiva dela, fator que muito colaborou na identificação e cálculo.

Sugere-se como continuidade desse estudo, pesquisas que ampliem o olhar na perspectiva das empresas frente as organizações e como elas recebem os contatos efetivados analisando a comunicação entre elas, além de estudos que busquem o olhar para as pessoas, focalizando a dimensão humana, no âmbito da comunicação interpessoal, aspecto pouco explorado nos estudos acadêmicos.

## REFERÊNCIAS

ABCR. **ABCR lança Monitor das Doações com foco em grandes doações de pessoas físicas e jurídicas.** ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos, 13 abr. 2022. Disponível em: <<https://captadores.org.br/abcr/abcr-lanca-monitor-das-doacoes-com-foco-em-grandes-doacoes-de-pessoas-fisicas-e-juridicas/>>. Acesso em: 16 jan. 2024

ABONG. **O dinheiro das ONGs: como as organizações da sociedade civil sustentam suas atividades** – e porque isso é fundamental para o Brasil. p. 56, 2014.

ALBUQUERQUE, A. C. C. DE. **Terceiro setor: História e gestão de organizações.** São Paulo, SP: Summus, 2006.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: Uma ruptura urgente.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

BALDISSERA, Rudimar. **A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas.** In: KUNSCH, M. M. K e OLIVEIRA, I. DE L. A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. Vol. 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 16 jan. 2024.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro: Lei 10.406/02 - 10406/02.** 10 jan. 2002. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm?ref=blog.suitebras.com#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.406%2C%20DE%2010%20DE%20JAN,EIRO%20DE%202002&text=Institui%20o%20C%C3%B3digo%20Civil.&text=Art.,e%20deveres%20na%20ordem%20civil](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm?ref=blog.suitebras.com#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.406%2C%20DE%2010%20DE%20JAN,EIRO%20DE%202002&text=Institui%20o%20C%C3%B3digo%20Civil.&text=Art.,e%20deveres%20na%20ordem%20civil)>. Acesso em: 16 jan. 2024.

CAMARGO, M. F. F. D. *et al.* **Gestão Do Terceiro setor No Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos.** 1. ed. São Paulo: Futura, 2001.

CAPES. Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>>>. Acesso em: 24 jul. 2023.

CESCA, C. G. G. **Relações públicas para o terceiro setor: Teoria e Prática.** 1. ed. São Paulo: Alinea, 2017.

COELHO, S. DE C. T. **Terceiro setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** 3ª ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2005.

COSTA, R. R. DA. **Estudo inédito traça o perfil das OSCs criadas em 120 anos no Brasil.** Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as->>

noticias/noticias/13524-estudo-inedito-traca-o-perfil-das-oscs-criadas-em-120-anos-no-brasil>. Acesso em: 15 jan. 2024.

COUTINHO, J. A. As ONGs: origens e (des)caminhos. **Lutas Sociais**, n. 13/14, p. 57-64, 19 jun. 2005b.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

ESCUADERO, Camila. **A revisão de literatura no campo da comunicação social: pressuposições metodológicas**. In: Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, v. 23, n. 23, p. 3-16, 17 nov. 2020.

ESTRAVIZ, M. **Um Dia De Captador**. 1ª edição. São Paulo: Ed. Zeppelin, 2011.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas**. 1. ed. São Paulo, SP: Summus, 2004.

FARIAS, Luiz Alberto de. **O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil**. In: KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional – histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Opiniões Voláteis: Opinião pública e construção de sentido**. 1ª edição. São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2019.

FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

FARIAS, Luiz Alberto DE; LEMOS, E.; REBECHI, C. N. (Org.). **Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas**. 1. ed. São Paulo, SP: Abrapcorp, 2020.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **Comunicação organizacional e relações públicas** - estudo dialógico entre Brasil e México. 2006. Tese (Doutorado em Integração da América Latina) - Integração da América Latina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/T.84.2006.tde-31052006-094802. Acesso em: 2024-08-06.

FÍGARO, Roseli. (Org.). **Gestão da comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FIPE. **A importância do terceiro setor para o PIB no Brasil**. Disponível em: <<https://info.sitawi.net/terceiro-setor-pib-brasil>>. Acesso em: 16 jan. 2024.

GERANDO, F. **O que é uma ONG, sua história e como surgiram no Brasil**. Disponível em: <<https://blog.gerandofalcoes.com/o-que-e-uma-ong/>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

GIFE. **Pesquisa traz dados inéditos sobre o perfil das OSCs do Brasil**. GIFE, 16

abr. 2018. Disponível em: <<https://gife.org.br/pesquisa-traz-dados-ineditos-sobre-o-perfil-das-osc-do-brasil/>>. Acesso em: 15 jan. 2024

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IDIS. **Pesquisa Doação Brasil 2022**. IDIS e IPSOS. 19 dez. 2023. Disponível em: <<https://www.idis.org.br/tag/pesquisa-doacao-brasil/>>. Acesso em: 17 jan. 2024.

IPEA. **Governo Federal e as OSCs: Recursos públicos e parcerias**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/post/1/Governo-federal-e-as-oscs-recursos-publicos-e-parcerias>>. Acesso em: 16 jan. 2024.

IPEA. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/arquivos/posts/3990-dashboard-oscs-no-brasil-3.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2023a.

IPEA. **Mapa das OSCs IPEA – Dashboard**. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/post/153/analise-infografico-reune-dados-com-o-perfil-das-oscs>>. Acesso em: 15 jan. 2024b.

JUSBRASIL. **Quais são os 4 tipos de Entidades Paraestatais e como distingui-las?** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/quais-sao-os-4-tipos-de-entidades-paraestatais-e-como-distingui-las/589502602>>. Acesso em: 30 mar. 2023

JUSBRASIL. **Aspectos Jurídicos para a Criação de uma ONG – Organização Não-Governamental**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/aspectos-juridicos-para-a-criacao-de-uma-ong-organizacao-nao-governamental/467515156>>. Acesso em: 15 jan. 2024.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003. v. 17

KUNSCH, Margarida. M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**: 4. 1ª edição ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. **Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU**. *Organicom*, v. 19, n. 39, p. 16-31, 23 nov. 2022.

KUNSCH, M. M. K.; LIMA, F. P.; SAMPAIO, A. DE O. (Org.). **Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp**. Salvador e São Paulo: EDUFBA e ABRAPCORP, 2022.

KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. DE L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. v. 2

KUNSCH, W. L.; KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. 1ª edição ed. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

MÂNICA, F. **Instituições do terceiro setor: Um guia para compreender as denominações, formas jurídicas e certificações das entidades sem fins lucrativos no Brasil**. 1ª edição ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. Ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARQUES, Angela C.S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Olhar/pensar a comunicação organizacional na perspectiva da ética, da subjetividade, da alteridade e do conflito**. In: FARIAS, L.A. de; LEMOS, E.; REBECHI, Claudia Nociolini. *Opinião Pública, Comunicação e Organizações: Convergências e perspectivas contemporâneas [recurso eletrônico]*. 1 ed. São Paulo, SP: Abrapcorp, 2020.

MATHEUS, Carlos. **As opiniões se movem nas sombras**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NASCIMENTO, J. O. (Org.). **ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder**. 1ª edição ed. Revista dos Tribunais, 2021.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações**. 3ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

NASSAR, P. **O império do volátil**. (Prefácio). In: FARIAS, L.A.DE. *Opiniões Voláteis: Opinião Pública e construção de sentido*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2019.

NETO, Manuel. M. M. **4 Rs das relações públicas plenas**. Proposta Conceitual e Prática para a transparência nos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2015.

OLIVEIRA, I. de L. **A comunicação organizacional no Brasil: virada epistemológica**. In: KUNSCH, M. M. K.; LIMA, F. P.; SAMPAIO, A. de O. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas – 15 anos da Abrapcorp*. Salvador: EDUFBA; São Paulo: ABRAPCORP, 2022.

OLIVEIRA, M. J. DA C. **De públicos para cidadãos: reflexão sobre relacionamentos estratégicos**. In: FARIAS, L. A. DE. *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, G. J. **Terceiro setor e o direito administrativo**. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/33/edicao-1/terceiro-setor-e-o-direito-administrativo>>. Acesso em: 16 jan. 2024.

PEREIRA, C. **Captação de recursos**. Conhecendo Melhor Porque as Pessoas Contribuem. São Paulo, SP: Mackenzie, 2001.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. **Pedagogia da comunicação popular e comunitária nos movimentos sociais**. 1ª edição ed. [s.l.] Editora Sulina, 2022.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Fundamentos teóricos das relações públicas e da comunicação organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, v. 20, n. 1, pp. 89-107, jan./abr. 2013

PRO BONO, I.; FILANTROPIA, I.; MARA GABRILLI, I. (EDS.). **Novo manual do terceiro setor**. 1. Ed. São Paulo: Paulus, 2014.

SECRETARIA EXECUTIVA DE GESTÃO. **Manual para qualificação como Organização Social**. Governo da Cidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/Governo/gestao/Manual%20de%20Qualifica%C3%A7%C3%A3o%20como%20OS.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2023

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e terceiro setor – Criação de ongs e Estratégias de Atuação**. 7ª edição ed. [s.l.] Atlas, 2019.

TERRA, C. F. **Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtoras de conteúdos digitais**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2021.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas**. Summus Editorial, 2015.

TOZZI, J. A. **ONG sustentável: O guia para organizações do terceiro setor economicamente prósperas**. 1ª edição ed. [s.l.] Gente, 2017.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VERGILI, R. **Relações públicas, mercado e redes sociais**. São Paulo, SP: Summus, 2014.

VALOR ECONÔMICO. **Terceiro setor é responsável por 4,27% do PIB brasileiro**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/04/11/terceiro-setor-e-responsavel-por-427-do-pib-brasileiro.ghtml>> 11 abr. 2023.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. 1ª edição ed. [s.l.] Sulina, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICES

### Apêndice 01

Listagem dos especialistas que apoiaram a construção do conteúdo teórico e da análise das práticas atuais nas empresas e organizações do terceiro setor. As entrevistas ocorreram em novembro de 2023, via plataforma Google Meet, com roteiro de diálogo semiestruturado. Os dados dos participantes foram coletados na entrevista e no LinkedIn.

<b>Quadro de especialistas</b>	<b>Apoiadores do conteúdo qualitativo</b>
<b>Nome do especialista</b>	<b>Organização, especialização e referência</b>
Prof. Dr. Marcus Nakagawa	Profissional de comunicação e marketing. Presidente da Associação Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade (ABRAPS). Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).
Marcelo Estraviz	Fundador e Presidente Honorário do Instituto Doar. Criador e membro do comitê do Dia de Doar no Brasil. Criador do Prêmio Melhores ONGs. Foi presidente da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) de 2007 a 2012
Ivania Palmeira	Jornalista. Coordenadora de comunicação social e sustentabilidade da BASF, desde 2003. Experiência em Comunicação Corporativa, Sustentabilidade, Responsabilidade Social Empresarial, Cidadania Corporativa, Uso de leis de incentivo e terceiro setor.
Eduardo Galdino	Publicitário. Experiência em marketing e captação de recursos atuando desde 2013 no terceiro setor atuando em organizações como GRAACC, CIAM, TUCCA, além de consultorias especializadas ao segmento.
Prof. Dr. Joao Paulo Vergueiro	Formado em direito, com mestrado em Administração Pública e Doutorado em Filantropia, foi diretor executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) entre 2015 e 2023. Além de ter sido gerente do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) e professor da FECAP em Responsabilidade Social Corporativa.
Debora Verdan	Jornalista. Coordenadora de conteúdo da Escola Aberta do terceiro setor desde 2018. Professora do Instituto Gestão para Empreendedores e Organizações Sociais (GESOC)
Rodrigo Cavalcante	Engenheiro Civil. É diretor executivo (CEO) da Phomenta, negócio de impacto para gestão e promoção da inovação nas Organizações da Sociedade Civil, por meio de projetos integrados junto as empresas e sociedade.

Profa. Dra. Camila Escudero	Jornalista. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (PósCom Metodista), pesquisadora do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e editora executiva da Revista Comunicação & Sociedade.
Prof. Dr. Fabio Josgrilberg	Jornalista. Head de Inteligência de Dados da GKS em responsabilidade social e estratégias ESG para empresas. Professor da Fundação Getúlio Vargas. No período entre 2008 a 2023 foi professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (PósCom Metodista).
Ms. Andre Senador	Jornalista. Diretor de Comunicação, ESG e Reputação CEO e FundadorCEO e Fundador da Perennial Reputação Imagem Comunicação.

## Apêndice 02

Modelo de carta-convite enviada as organizações participantes.



São Paulo, (dia) de (mês) de 2023

À (nome da organização e/ ou contato)

Ref.: Convite para participação em pesquisa acadêmica *stricto sensu* – Nível de Mestrado

Prezados Dirigentes do (a) (nome da organização),

Meu nome é Roberta Beatriz Attene, pós-graduanda em Comunicação Social pelo programa *stricto sensu* da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), sob a orientação do Prof. Doutor Luiz-Alberto de Farias, docente que leciona e orienta pesquisas de mestrado e doutorado tanto na UMESp como na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).

Para obtenção do grau de Mestre, venho me dedicando à pesquisa do terceiro setor, notadamente no que se refere à gestão estratégica envolvendo a tríade comunicação, ESG e captação de recursos com empresas e governança de projetos de responsabilidade socioambiental. Interessa-nos conhecer boas práticas, principais desafios enfrentados pelas organizações sociais e lições aprendidas por instituições como o (a) **(nome da organização)**, que já conta com um histórico de realizações.

Dessa forma, em meu nome e de meu orientador, faço aqui o convite para que a **(nome da organização)** e seus representantes venham a compor o núcleo de participantes de nossa pesquisa, que faz uso da metodologia de Estudo de Casos Múltiplos. A definição das entidades-target, dentre as quais a **(nome da organização)** é um expoente, originou-se de uma criteriosa seleção, visto que nosso trabalho tem uma dimensão qualitativa e não quantitativa. Nessa medida, nossa demanda prevê a realização de entrevistas envolvendo o presidente ou um membro da diretoria da entidade, bem como os gestores responsáveis pelas áreas de comunicação e de captação de recursos.

Nosso horizonte de tempo para efetivação das entrevistas está delimitado entre os meses de novembro e dezembro de 2023, após devida aprovação do Comitê de Ética, considerando a duração média de cada interlocução estimada em, no máximo, uma hora, na modalidade presencial ou on-line, conforme preferência. Agradeceríamos também o fornecimento de material de apoio, a exemplo de relatórios de atividades e outros apontamentos que possam ser úteis à nossa pesquisa.

Certa de poder contar com a prestigiosa participação da **(nome da organização)** em minha pesquisa de mestrado, desde já agradeço a atenção e o pronto retorno.

**Roberta Beatriz Cirillo Attene**

Mestranda e pesquisadora em Comunicação  
pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

(11) 98600-1397 | [robertabattene@gmail.com](mailto:robertabattene@gmail.com)

<https://www.linkedin.com/in/robertaattene/>

### Apêndice 03

Roteiro de entrevistas semiestruturado utilizado como base para as entrevistas realizadas com as organizações do terceiro setor participantes da pesquisa empírica.

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

##### ABERTURA DA ENTREVISTA

- Apresentação da pesquisa e do pesquisador
- Objetivo da pesquisa: finalidade acadêmica em verificar as melhores práticas do terceiro nos aspectos de comunicação, ESG e captação de recursos
- Como funcionará: abordaremos os temas como um diálogo, de forma leve e não comprometedor, fluída, transparente e sem ônus político, comercial e institucional
- Solicitar autorização para gravar
- Declaração de participação / aceite
- Teremos cuidado em não expor particularidades, respeitando os códigos e parâmetros de conduta ética. Os temas não abordarão pautas sensíveis, políticas, de religião, cultura ou condições sociais.

##### SOBRE A ORGANIZAÇÃO

- Sobre a organização e o que inspirou sua criação
- Nome oficial
- Nome fantasia
- CNPJ
- Abrangência
- Localização Sede
- Localização filial
- Ano de fundação
- Segmento de atuação
- Porte da organização
- Representação – Forma como se referenciam (ONG, OSC, Associação) / ou como gostariam de se referenciar

##### INSTITUCIONAL

- Causa
- Missão
- Visão
- Valores
- História da organização

- Objetivos da organização
- Planejamento Estratégico da organização

### **PREMIAÇÕES E RECONHECIMENTOS**

- Prêmio Melhores ONGs
- Mapa das OSCs
- Melhores Empresas para se trabalhar
- Outras premiações, reconhecimentos e certificações

### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

- Número de funcionários
- Número de voluntários
- Organograma da instituição
- Divisão das equipes
- Tipo de contratação (CLT, PJ, Terceiro, Voluntario)

### **ATENDIMENTO SOCIAL**

- Perfil de público atendido
- Perfil-target busca
- Quanto já atendeu
- Quanto atende nos dias de hoje
- Quanto pretende atender (projeção)
- Tempo médio de atendimento (do beneficiário)

### **CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

- Como é formada a área
- Quantidade de profissionais
- Perfil profissional / formação
- Organograma e estrutura da área
- Como a área de captação é percebida internamente na organização? (estratégica, tática)
- Participa das reuniões estratégicas da organização?
- Quais são as formas de captação de recursos da organização
- Qual a distribuição das fontes %
- Qual dedicam-se mais
- Qual desejariam dedicar mais esforços
- Dentre as fontes de captação, que possuem mais dificuldade em captar
- Como é elaborado e estruturado o plano de captação

- Há diversificação da captação de forma segmentada.
- Quais as formas de captação
- Quais estratégias de captação de destaque
- Quais fontes há maior investimento / esforço / desenvolvimento (foco)
- Plano de captação / como é estruturado
- Volume de captação anual (2022)
- Volume de captação – objetivo (2023)
- Resultados positivos e desafios na captação

### **CAPTAÇÃO DE RECURSOS COM EMPRESAS**

- Como as empresas chegam ou vocês vão até elas, para captar (fluxo de captação)?
- Quais são as formas de contribuição que possuem com empresas?
- Qual a captação com empresas que vocês mais investem junto as empresas?
- Objetivos de doações com empresas / Qual vocês gostariam de ampliar?
- Quais áreas com quem eles dialogam nas empresas (RSC)?
- Existem empresas que doam de forma direta – de que forma, de que forma (projeto)?
- Há um trabalho colaborativo e integrado na aplicação com as empresas para o desenvolvimento das doações?
- Dificuldades, desafios, limitações

### **COMUNICAÇÃO**

- Quantidade de colaboradores
- Perfil e formação dos profissionais
- Organograma da área
- Como a organização percebe a área de comunicação
- Comunicação estratégica
- Direcionamentos da área
- Linhas editoriais
- Canais de comunicação
- Públicos
- Planejamento estratégico
- Investimento dedicado para a área (como impulsionamento estratégico para divulgação e captação dos recursos – publicidade, mídia, impulsionamento de redes)
- Há uma comunicação dirigida para as empresas

### **COMUNICAÇÃO E CAPTAÇÃO – ATUAÇÃO CONJUNTA**

- De que forma a captação e a comunicação atuam conjuntamente na sua organização
- O trabalho é integrado?

### **TRANSPARÊNCIA**

- Prestação de contas
- Contrapartidas (especialmente para empresas)
- Ação proativa / padronizada / reativa / adaptada conforme a realização

### **ESG**

- Signatário do Pacto Global (desde quando, porque e como funcionou)
- ODS contempladas
- Indicadores e metas ODS atuam dirigida
- Como divulgam e atuam com essa participação
- Atuam com ESG?
- Se sim, por que começaram a atuar?
- Estratégias
- Qual a área responsável por esta atuação
- Possuem Matriz de materialidade?
- Com as empresas trazendo essa temática, acredita que aumenta a oportunidade de diálogo para as organizações?

### **ESG – Governança**

- Como é formado o corpo diretivo da organização
- A liderança é voluntária
- Comitê Consultivo
- Conselho Fiscal
- Comitê de crise
- Comitê e documentação de ética
- Código de conduta
- Equidade
- LGPD
- Relatórios de impacto e sustentabilidade

### **ESG – Ambiental**

- Plano Nacional de resíduos sólidos

- Programas de controles de energia
- Planos de reciclagem
- Mensuram emissão de gás carbônico – exemplo eventos
- Energias renováveis

### **ESG – Social**

- Diversidade entre os colaboradores e diretoria
- Programas de inclusão
- Gestão salarial
- Gestão de *stakeholders*
- Mensuração do impacto social

### **OPINIÃO PÚBLICA**

- Como acreditam que as pessoas veem e percebem a organização?
- Como vocês gostariam de ser vistos?
- Pesquisas de satisfação ou análise da organização

### **ANÁLISES E PERSPECTIVAS SOBRE A ORGANIZAÇÃO E AS ATUAÇÕES**

- O que considera de diferenciais e oportunidades da organização
- O que sente de limitações e desafios na atualidade?
- Na sua visão como o terceiro setor pode se desenvolver e crescer? O que falta ou é necessário ampliar?

### **MELHORES PRÁTICAS**

- Práticas destacadas em comunicação, ESG e captação de recursos
- Dicas e sugestões para outras organizações

### **MATERIAIS DE EVIDÊNCIAS**

- Relatório de atividades
- Estatuto Social
- Relatório Social
- Plano de comunicação
- Plano de captação
- Planejamento estratégico da organização
- Plano de ESG
- Matriz de Materialidade

- Pesquisas de satisfação
- Relatório de sustentabilidade
- Indicadores